

جـــــامعة اليـــــرموك
كليـــــــة التـــــــربية
قسم الإدارة وأصول التربية

فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج التعليمية داخل الخط الأخضر

The Effeictivness of the Secondary Schools' Management Affiliated with the Educational Networks in Implementing accompanying Programs to the educational curriculum in the Green Line

إعداد

ناديا علي بدارنة

إشراف

الدكتورة منيرة محمود الشرمان

حقل التخصص- الإدارة التربوية

2014

فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج التعليمية داخل الخط الأخضر

إعداد

ناديا علي بدارنة

ماجستير أطر وأساليب التربية، الجامعة المفتوحة الخط الاخضر، 2009

قُدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في التربية تخصص الإدارة التربوية في جامعة اليرموك إربد، الأردن.

وافق عليها

منيرة محمود الشرمان.. **مشرفاً ورئيساً**

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

محمد علي عاشور..**عضواً**

أستاذ في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

خليفة مصطفى أبو عاشور..**عضواً**

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

عبدالحكيم ياسين حجازي.. **عضواً**

أستاذ مشارك في أصول التربية، جامعة اليرموك

أيمن أحمد العمري.. **عضواً**

أستاذ في الإدارة التربوية الجامعة الهاشمية

تاريخ مناقشة الأطروحة

2014/8/ 10

الإهـــــداء

إلى من كانا شموعاً في عتم ليلي . . .

وأضاء نورهم فضاء حياتي. . .

إلى روح والدايّ رحمهما الله. . .

إلى الذي أعطاني فأجزل العطاء . . .

واحتواني بقلبه في أشد اللحظات. . .

إلى الذي ساندني في مشوار الحياة. . .

وحثّ خطاي قدماً إلى الأمام . . .

إلى رفيق دربي . . . عدنان

إلى أهلي وأحبائي هنا وهناك . . .

إلى أساتذتي الكرام. . .

إلى زملائي وزميلاتي. . .

أهدي هذا العمل المتواضع

راجياً من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح

الباحثة

شكر وتقدير

الحمد والثناء العظيم لله ربّ العالمين، والصّلاة والسّلام على خاتم المرسلين، وعلى آله وصحبه أجمعين. أتقدم بامتناني وتقديري لأساتذتي الأفاضل في قسم الإدارة وأصول التربية في جامعة اليرموك على عطائهم السخيّ الذي لم يقتصر على العلم والمعرفة، إنما شمل الرعاية والاهتمام التي أثارت مشاعر الاعتزاز والفخر. كما وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الدكتورة منيرة محمود الشرمان التي أشرفت على هذا العمل، وكّرست من وقتها الثمين، وجادت عليّ بعلمها، وتوجيهاتها السديدة.

وتحية إجلال إلى الأستاذ الدكتور عدنان البدري الذي بدأ معي هذا العمل، ولم يبخل يوماً في مدّ يد العون، والشكر الخاص لأساتذتي الأفاضل الأستاذ الدكتور عارف العطاري، والأستاذ الدكتور محمد عاشور، والأستاذ الدكتور راتب عاشور لقبولهم قراءة هذا العمل، وتقديم توجيهاتهم الحكيمة، وشُكري العميق للأساتذة الكرام الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الأطروحة: الأستاذ الدكتور محمد علي عاشور، والدكتور خليفة مصطفى أبو عاشور، والدكتور عبدالحكيم ياسين حجازي، الاستاذ الدكتور أيمن أحمد العمري.

وللمملكة الأردنية الهاشمية العريقة أقدِّم بعضاً من كلمات الشكر والعرفان:

على جبين العرب أنت تاجاً كلل الرأس عالياً ... من الفل والياسمين تجدل ورداً رمز الطهارة تلوناً

أصالة ومروؤة لناسك شيما تحلى بها العربا ... أحيبيو بي مشاعر عجباً لم أعهد لها ندا

أعادوا لأيامي الصبا ولروحي وقلبي النبضا ... فإيجازا جملة تعبر وصفاً عساها توفيك حقاً

ثراك يفوح ريحاناً وحبقاً تتمنى له الشفاه لثما

الباحثة

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهـــداء	ب
شكر وتقدير	د
فهرس المحتويات	هـ
قائمة الجداول	ز
قائمة الملاحق	ط
الملخص باللغة العربية	ي
الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها	
مقدمة	1
مشكلة الدراسة وأسئلتها	8
أهداف الدراسة	9
أهمية الدراسة	10
التعريفات الاصطلاحية والإجرائية	11
حدود ومحددات الدراسة	12
الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة	
الأدب النظري	14
مفهوم إدارة المدرسة	15
مفهوم الفاعلية	17
معايير الفاعلية	18
أهداف الإدارة المدرسيَّة الفاعلة	19
أُسس وخصائص إدارة المدرسة الفاعلة	20
مدير المدرسة الفاعلة	23
الشبكات التعليمية داخل الخط الأخضر	26
مفهوم البرامج المرافقة للمنهاج	28
أنواع البرامج المرافقة	31
وظائف ومجالات البرامج والأنشطة المرافقة	33
جهاز التعليم داخل الخط الأخضر	41

الموضوع	الصفحة
الدراسات السابقة	44
التعقيب على الدراسات السابقة	55
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
منهجية الدراسة	59
مجتمع الدراسة	59
عينة الدراسة	60
أداة الدراسة	61
متغيرات الدراسة	68
إجراءات الدراسة	69
المعالجات الإحصائية	69
الفصل الرابع: عرض النتائج	
النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	71
النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	79
النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	84
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	86
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	93
مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	96
التوصيات	100
قائمة المراجع	101
الملاحق	115
الملخص باللغة الانجليزية	135

قائمة الجداول

الجدول	الصفحة
جدول (1): توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات المستقلة	60
جدول (2): قيم معاملات الارتباط بين الفقرات والمقياس ككل ومجالاته	62
جدول (3): قيم معاملات ارتباط مجالات أداة الدارسة مع الدرجة الكلية للأداة ومعاملات الارتباط البينية للمجالات	66
جدول (4): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي والإعادة لأداة الدراسة ومجالاتها	67
جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية ومجالاتها في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً	71
جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط مرتبة تنازلياً	73
جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التنظيم مرتبة تنازلياً	74
جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرقابة والمتابعة مرتبة تنازلياً	75
جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الطلبة مرتبة تنازلياً	77
جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العلاقات مع المجتمع المحلي التي تتبع لها مرتبة تنازلياً	78
جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين وفقاً للمتغيرات	79
جدول (12): نتائج تحليل التباين الرباعي لدرجة فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين وفقاً للمتغيرات	80
جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين وفقاً للمتغيرات	81

الجدول	الصفحة

جدول (14): نتائج تحليل التباين الرباعي المتعدد لمجالات فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين مجتمعة وفقاً للمتغيرات 82

جدول (15): نتائج تحليل التباين الرباعي لمجالات فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين كلٍّ على حدى وفقاً للمتغيرات.................................... 83

جدول (16): التكرارات والنسب المئوية للأفكار الواردة في معرض إجابة المعلمين والمعلمات عن سؤال أداة الدراسة المفتوح مرتبة تنازلياً 84

قائمة الملاحق

الملحق	الصفحة
ملحق (1): الاستبانه بصورتها الأولية	115
ملحق (2): قائمه بأسماء المحكمين	123
ملحق (3): الاستبانه بصورتها النهائية	124
ملحق (4): تعديلات المحكمين	130
ملحق (5): كتب تسهيل مهمة	133

الملخص

بدارنة، ناديا علي. فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج التعليمية داخل الخط الأخضر. أطروحة دكتوراة، جامعة اليرموك، (2014). (إشراف: الدكتورة منيرة محمود الشرمان).

هدفت هذه الدراسة الكشف عن فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التّعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضّر من وجهة نظر المعلمين. تكوَّنت عينة الدراسة من (247) معلماً ومعلمةً ممن يعملون في المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية داخل الخط الأخضر، موزعين على خمس مدارس ثانوية من كل شبكة تعليمية (سخنين، وعتيد) للعام الدراسي 2014/2013، تم اختيارهم بالطريقة العنقودية العشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (55) فقرة، موزّعة على خمسة مجالات، وهي: التخطيط، والتنظيم، والرقابة والمتابعة، والطلبة، والعلاقات مع المجتمع المحلي، كما تضمنت الاستبانة سؤالاً مفتوحاً يتعلق بمقترحات المعلمين لتحسين فاعلية إدارة المدارس.

أظهرت نتائج الدراسة أن فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج ككل، وعلى جميع المجالات من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجالات (4.25) وجاء مجال الطلبة في المرتبة الأولى، ومجال التنظيم في المرتبة الثانية، ومجال التخطيط في المرتبة الثالثة، ومجال العلاقة مع المجتمع المحلي في المرتبة الرابعة، وأخيراً جاء مجال الرقابة والمتابعة في المرتبة الخامسة.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لدرجة فاعلية إدارة المدارس تعزى لمتغير جنسية الشبكة، لصالح العاملين في شبكة (عتيد)، مقارنةً بالمعلمين والمعلمات العاملين في شبكة (سخنين)، كما تبين عدم وجود فروق

دالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية إدارة المدارس تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، كما أشارت النتائج المتعلقة بمقترحات المعلمين حول تحسين فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية، والتي صُنِّفت وفقاً للمعيار الخاص بتصنيف نتائج سؤال الدراسة المفتوح جاءت ضمن ثلاث درجات توكيد؛ وهي: كبيرة، والتي نصت على توفير البيئة المادية المناسبة لتطبيق البرامج، وتدريب وتأهيل المدير والمعلمين، وتقديم الحوافز. ومتوسطة للمقترح الذي نص على ضرورة وجود قناعة المدير والمعلمين بأهمية هذه البرامج، وقليلة للمقترحات التي اختصت بتقويم ومراجعة البرامج، واشراك الاهل والطلبة في عملية التقويم.

وفي ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بالعمل على تشجيع انتشار هذه النوعيه من المدارس، لكونها تتميز بفاعلية كبيرة، وتقوية العلاقه مع المجتمع المحلي، وكسب دعمهم المادي والمعنوي.

الكلمات المفتاحية: المدارس الثانوية، الشّبكات التّعليمية، البرامج المرافقة، المناهج، الخط الأخضّر.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة

تتوقف فاعلية وكفاءة المدارس كمنظمات تربويه وتعليمية على فاعلية الإدارة الموجودة فيها، ولإدارة المدارس عامةً، والثانوية خاصةً دور كبير في تنفيذ، ومراقبة الخطط، والبرامج التعليمية والتربوية، وتُعَد المرحلة الثانوية مرحلة مهمة ومصيرية، إذ يتوقع أنه من خلالها يتم إعداد الطالب إعداداً شاملاً متكاملاً، ومزوداً بمهارات، وخبرات واتجاهات واضحة تنمي شخصيته من جميع جوانبها المعرفية، والنفسية، والاجتماعية، ويُنظر للتعليم المقدم في المرحلة الثانوية على أنه حلقة الوصل بين التعليم العام، والتعليم العالي باعتباره منطلقاً للدراسة الجامعية، وتأهيلاً للحياة العملية بما يتماشى مع خصائص العصر، ويلبي متطلبات المجتمع وسوق العمل.

وفي وقت أصبح فيه التقدم الإداري معياراً للحكم على تقدم الدول ورقيها، فإن التربية كعملية استثمار للمجتمع بحاجة ماسّة لإدارة فاعلة قادرة على قيادة العمل التربوي، ودفع عجلة التقدم، والنمو الاجتماعي والاقتصادي لما يحقق رُقي المجتمع، كما أن للإدارة المدرسيَّة دور تربوي وتعليمي هام في تنفيذ السياسة التعليمية بأهدافها وغاياتها (راغب، 2011).

وتُعَد الإدارة المدرسيَّة اللبنة التي يتوقف عليها بناء المجتمع الذي توجد فيه، حيث يتوقف مدى تقدم وتطور المجتمع، ومدى صموده في وجه التحديات المحلية والعالمية وعلى نوعية الكوادر التي تقوم المدرسة بتزويده بها. لذا أصبح من البديهي أن تصبح الإدارة قيادة إبداعية (Creative Leadership)؛ أي أن تمتلك الإدارة الإبداع الإداري الذي يمكّنها من التجديد في هياكلها التنظيمية، وأساليب عملها، والإبداع الفني الذي يمكنُّها من الابتكار والمبادأة، والسعي لتوثيق العلاقات بين الأفراد

والتفاعل فيما بينهم لمواجهة هذه التحديات، والتغلب على معوقات العمل، والتطلعات المستقبلية للمؤسسة، بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة (الشقران وعبابنة، 2013؛ الظاهر، 2011).

وتُعَد "مخرجات" المؤسسات التعليمية من أهم مسؤوليات الإدارة المدرسيَّة، فيقع على عاتقها إعداد أجيال قادرة على تحقيق طموحها، وتلبية حاجاتها، ومتطلبات مجتمعها، وذلك بوساطة توفير المناهج التي تحتوي على مضامين ذات جودة عالية تواكب التقدم العلمي المعاصر، وكذلك استثمار كل ما يقدم من نشاطات، وبرامج تعليمية تثري وتعزز التعليم، وترفع من مستوى التحصيل. كما أن هذه المسؤوليات المهمة والكبيرة تقتضي التعاون والمشاورة بين جميع عناصر المدرسة من مدير المدرسة ومعاونيه، من معلمين وإداريين، وفنيين، بحيث يقوم كلٌ حسب مسؤولياته، ومهامه، ومتطلبات عمله لإنجاح العملية التعليمية (حسين، 2004).

ويشير بيدراجا ورودريجويز (Pedraja & Rodreiguez, 2009) أن الإدارة المدرسيَّة تعمل من خلال عمليات مقصودة، ومخططة على حشد وتنسيق جهود العاملين، وقيادة هذه الجهود نحو تحسين، وتطوير العملية التعليمية والتربوية.

وتهدف عملية إصدار التوجيهات والتعليمات للعناصر داخل المدرسة إبلاغهم بالمهام والمسؤوليات التي يجب عليهم أدائها، فالإدارة هي حلقة الوصل والاتصال بين الخطة المدرسيَّة الموضوعة لتحقيق الأهداف، والبرامج التربوية من جهة، والتنفيذ من جهة أخرى (عريفج، 2004).

وتتميز الإدارة المدرسيَّة الفاعلة ذات الكفاءة بتنظيم الواجبات والمسؤوليات بشكل واضح، ليكون كل فرد في المدرسة من مشرفين ومعلمين وطلبة مدرك للواجبات، والمسؤوليات، والأدوار المطلوبة منه، وكذلك لتحديد الإجراءات التي تُتبع في تنفيذ مختلف الأعمال المدرسيَّة في جو يسوده التفاعل المتبادل، والتعاون، والانسجام لتحقيق الأهداف المأمولة (العمايرة، 2007؛ الشناق، 2010).

وتتعامل إدارة المدرسة مع التقويم كعملية مرنة، وهادفة، لمكافأة وتقدير الجهود التربوية والتعليمية المبذولة لتحقيق الأهداف المرسومة، وكشف مدى القرب، أو البعد عن الأهداف حتى تكون على علم بمدى النجاح الذي تُحققه، ويتضمن ذلك قيمة الأنشطة التي تُخطط وتُنفذ في ظل الاعتبارات، والأهداف التي وضُعت من أجلها، وإصلاح ما بها من قصور، وتطويرها لزيادة فاعليتها (Davis, Kearney, Sanders, Thomas & Leon, 2011).

كما تحرص الإدارة الفاعلة على تهيئة المناخ التنظيمي؛ كأرض خصبة للابتكار والإبداع من خلال تنظيمها الإداري المرن، حيث تبتعد عن البيروقراطية، وتتجه في سياساتها وممارساتها إلى اللامركزية الحقيقية، وتفويض الصلاحيات التي تحفّز على الإبداع والتجديد، كما وتهتم بكل ما يستجد من بحوث التطوير الإداري، والتحديث التنظيمي، واستثماره في تدريب المعلم، وإكسابه المهارات التي يقوم بتوظيفها في تنفيذ البرامج التربوية والتعليمية المخططة (إمام، 2009).

ومن أهم أهداف الإدارة المدرسيَّة الفاعلة بناء شخصية الطالب بشكل شامل ومتكامل من جميع جوانب شخصيته العقلية، والإنسانية، والنفسية، فتقوم الإدارة بتوظيف طاقاتها، وقدراتها المادية والبشرية، وتهيئة البيئة الآمنة والمناخ التعليمي الإيجابي في المدرسة، وتنظيم مختلف الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة، كما وتعيد النظر في منهاجها، وتطويره ببرامج وخطط إنمائية وتطويرية تعمل على تمكين المجتمع المدرسي من تحقيق هذا الهدف (الربيع، 2006).

ولكي تنجح الإدارة في تنمية قدرات الطالب، يجب أن تكون على معرفه بخصائص النمو والوضع النفسي للمتعلم، وأساليب التعامل السليم مع المتعلم في المراحل التعليمية المتعددة، والتأكيد على أهمية الفروق الفردية، وكذلك الإلمام الجيد بطرق التدريس، وذلك من خلال الاسترشاد بالنظريات الاجتماعية والنفسية (مساد، 2005)، بحيث يتم توصيل المعلومات، والمعارف، والخبرات الضرورية للحياة العلمية والعملية بأسلوب سليم يعمل على تنمية استعدادهم وقدراتهم، ويلبي حاجاتهم وميولهم،

مما يثير دافعيتهم للتعلم والنجاح، وفي ضوء هذه المتطلبات والمسؤوليات التي تقع على عاتق الإدارة المدرسية أصبحت الفاعلية مطلباً مهماً للمؤسسات التعليمية، فالفاعلية ليست فقط العمل على تحقيق الهدف المرسوم، إنمـــا الانتقال مباشـرة إلـى هـدف آخـر مختلف، وأكثر تحصيلاً (Binhas & Aphron, 2009).

وبالتالي فإن الإدارة الفاعلة يجب أن تمتلك نظرة مستقبلية مبدعة، وخلاّقة في استقصاء الأهداف، والعمل على تحقيقها، وذلك من خلال منهاجها، وإعداد برامج تعليمية وتربوية نوعية، واستثمار ما يُتاح من برامج مقترحة من الجهات الداعمة، بحيث تركّز على إكساب الطلبة المهارات العقلية، وكيفية توظيفها في حل المشكلات، وإنتاج المعرفة (الدوسري، 2006).

وتتوقف فاعلية المدرسة على فاعلية مديرها، المتمثلة في كفاءاته وقدراته، قيمه وممارساته ومعتقداته، وتوقعاته، والتي لها الأثر الأكبر على توجهات وثقافة المدرسة، فكل عمل يقوم به المدير يؤثر في شكل المناخ التنظيمي للمدرسة (إمام، 2009)، كما يُعد المحرك، والموجه لكل العناصر الموجودة في المدرسة، ويجب أن يكون قادراً على التعامل مع المواقف الطارئة والغامضة، وأن يكون لديه استعداد لتمكين العاملين، والعمل بشكل فريق فعال قادر على تحمل المسؤولية، وأن يكون مدركاً لحاجات الطلبة، وحاجات المدرسة بصفتها مجتمعاً تربوياً تفاعليا ومتكاملاً (Junin, 2010).

ويُعد مركز المدير أكثر المراكز الموجودة في المدرسة تأثيراً على العملية التعليمية، وجودة التعليم، بحيث تُقاس فاعلية المدير بمستوى التحصيل العلمي للطلبة (Sergiovanni, 2009)، كما يؤثر المدير على تحصيل الطلبة من خلال أسلوب القيادة اتجاه المعلمين، وطرق الاتصال، ومن خلال الجهود التي يكّرسها لتحسين عملية التعلم والتعليم الموجودة في المدرسة (Leithwood, Day, Sammons, Harris & Hopkins, 2006).

ولا يقتصر تأثير المدير على بيئة المدرسة، وعناصرها، إنما يمتد ليشمل البيئة المحيطة بالمدرسة، والتي تتكون من أولياء أمور الطلبة، ومؤسسات المجتمع، وجهات خاصة داعمة للعملية التعليمية، مما يجعل مهمة القائد الإداري أكثر تركيباً وتعقيداً، تقع على عاتقه مسؤوليات، وأعباء كثيرة تحتاج إلى طاقة ومجهود جسدي، ونفسي كبيران، ومن هذا المنطلق فإن القيادة لا تستطيع القيام بأدوارها الكاملة بشكل انفرادي، بل أصبحت الحاجة ملّحة للتعاون مع الآخرين، ولكي ينجح القائد الإداري عليه أن يتخلص من طريقة التفكير الانفرادية، وأن تكون لديه الإرادة والجرأة على تفويض الصلاحيات، وأن يعمل على تطوير مهاراته المعرفية، ومهارات المشاركة ليستطيع بناء وتطوير طاقماً متعاوناً وفعّالاً لديه دافعية عالية، واستعداد للعمل في ضوء التغييرات المتسارعة، وكثره المعلومات ووسائل التكنولوجيا، كما أشارت الأبحاث التعليمية إلى أهمية العمل المشترك كطاقم يستثمر طاقاته المتنوعة لرفع جودة، وتحسين التعليم، وتقدم تحصيل الطلبة (Wallace, 2009).

وقد أدرك القائمون على المؤسسات التربوية أهمية الكوادر البشرية، وضرورة بناءها، وتنميتها، وذلك من خلال التنمية المهنية التي تنمّي فكرهم، وتثري خبراتهم، وتدفعهم للتعلم، ومتابعة ما يستجد من معلومات في مجال عملهم، فاحتلت برامج التطوير والتدريب المهني مكانة خاصة في الخطط المستقبلية لتلك المؤسسات (تادرس، 2013).

وتولي الإدارة التربوية الفاعلة أهميه كبرى لإعداد المعلم، وتهيئته وتطوير أدائه، ورفع كفايته التعليمية، وفاعليته لمواجهة التحديات المتجددة، وكثرة مصادر التعليم والمعلومات، والتعامل مع الفروق الفردية بين الطلبة، واختلافهم في البيئة الاقتصادية والثقافية، فتقوم الإدارة بتوفير البرامج التدريبية والتعليمية المتنوعة؛ لإكساب المعلم المعرفة، والخبرة، والتي تزوده باستراتيجيات، ومهارات تمكّنه من دعم ورفع مهارات التفكير العليا لدى الطلبة، وحثّهم على اغتنام الفرص للتعلم المستمر،

وزيادة تحصيلهم العلمي، وذلك من خلال إعطاء الطلبة إشارات واضحة بتوقع النجاح، وإكسابهم المهارات الضرورية التي تمكّنهم من دخول سوق العمل مستقبلاً (عابدين، 2008).

وشملت التغيرات في فلسفة الفكر، والنظم التربوية العالمية الحديثة، جهاز التعليم ونظامه داخل الخط الأخضر، وذلك بالتوجه إلى عملية خصخصة التعليم، والتي تعني نقل جزء من الصلاحيات التعليمية من مسؤولية الحكومة المطلقة إلى القطاع الخاص، والذي يتمثل بمنظمات، وجمعيات، وشبكات تعليمية أُقيمت بمبادرات فردية، أو جمعيات أولياء أمور، أو جهات تجارية داعمة لتلك المؤسسات، والتي من ضمن مهامها التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والمتابعة. ولم تُعدّ فكرة انفراد المدرسة بالعملية التعليمية تلقى قبولاً في الأوساط التربوية التي تبنت فكرة مشاركة المؤسسات المجتمعية، وأولياء الأمور، وأفراد من المجتمع في العملية التعليمية، وصناعة القرار التربوي باعتبار أنهما من الممولين والمستفيدين من مخرجات العملية التعليمية (NogaDjagan- Bozlnjo, 2011).

وتُعدّ المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية داخل الخط الأخضر من المؤسسات التعليمية الرائدة التي تسعى إلى تطوير المنظومة التعليمية بكافة جوانبها، وتنمية قدرات الطالب الذي هو محور عمليتها التعليمية، فتقوم هذه الإدارة بتفعيل برامج تعليمية إضافية للمنهاج، مخططة وفق أُسس تربوية، وأصول علمية تمكّن الطالب من اكتساب وممارسة خبرات علمية هادفة، تؤدي إلى تنمية جميع جوانب شخصيته (عبد الحق، 2003).

ان للبرامج والنشاط المدرسي أدواراً مهمة وظيفية يقوم بها المديرون بهدف تطوير التعليم، إذ يعتمد في عطائه على الفكر والتطبيق، فالفكر والنظر لا يكونان بغير العمل والتنفيذ، وأن سلامة الفكر مرهونة بالتطبيق السليم، ومعاً يخلقان الاتزان والتكامل في مجرى العمل، وفي تحفيز القدرة الذاتية على الابداع، والنمو والتفوق (أبو العطا، 2006: 34).

ولكي تكون هذه البرامج والأنشطة محققة لأهدافها، لا بد من توجيهها لتعزيز المنهاج وتحقيق متطلباته، وتوجيهها نحو الحياة ومتطلباتها، بحيث تكون مرتبطة بالبيئة الاجتماعية والصفية التي يعيشها الطلبة (الجاويش، 2008).

ونظراً لأهمية تلك البرامج، والتي تقوم وزارة التربية والتعليم الإسرائيلية باقتراحها إلى جانب البرامج المفعّلة في تلك المدارس التابعة للشبكات التعليمية، والتي تم التخطيط لها من قبل أولياء الأمور، والجهات الداعمة، والتي بدورها ترفع من حصيلة الطلبة، وتزيد من فرص قبولهم للالتحاق بالجامعات، إذ تحسب علامات الطلبة في هذه البرامج كجزء من مجموع النقاط التي يحصلون عليها في امتحان الثانوية العامة، وهو ما يُطلق عليه باللغة العبرية (البجروت).

ويتوقف إدخال هذه البرامج إلى المدارس، وتفعيلها على قدرة، وفاعلية إدارتها، إذ أن إدارة المدارس داخل الخط الأخضر تواجه تحديات كثيرة، منها تلك التي تفرضها التغيرات العالمية المتسارعة، والتي ’تحتّم على الإدارة التجديد، والتحديث في نظمها التعليمية والإدارية، والتي تستنزف جهوداً وموارداً كثيرة يصعب الحصول عليها، وكذلك بكونها مسؤولة أمام المجتمع عن تحصيل الطلبة في الامتحانات الثانوية "البجروت"، والذي يُعدّ حد أدنى لدخول سوق العمل، وكمعيار رئيس لدخول الطلبة إلى مجال التعليم العالي، وذلك بالرغم من حقيقة خضوع جهاز التعليم العربي، والإدارة المدرسيَّة لجهاز التعليم الإسرائيلي، والذي يعمل في ظل سياسة التمييز، وغياب المساواة في الموارد والبرامج المخصصة له، فهي قليلة نسبة إلى ما يستثمر ويقدم لجهاز التعليم الإسرائيلي، كما وأنَّ السياسة التعليمية التي تضع المضامين والمناهج تعمل بمفردها دون إشراك المواطنين والمربين العرب، الأمر الذي انعكس في تدني مستوى التحصيل العلمي للطلبة العرب، مقارنةً بمستوى تحصيل الطلبة اليهود (صباغ، 2012).

ولمواجهة هذه التحديات يجب أن تمتاز إدارة المدرسة بالكفاءة، والفاعلية لإنتاج أفراد قادرين على تحقيق طموحاتهم، ومواصلة تعليمهم العالي، وتنمية مجتمعهم وتطويره. ونظراً لأهمية البرامج التعليمية المرافقة وتطبيقها في تحقيق هذه الأهداف، أرتأت الباحثة القيام بهذه الدراسة للكشف عن فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضر، ومقترحات لتحسينها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تقوم وزارة التربية والتعليم الاسرائيلية داخل الخط الأخضر بإدخال إصلاحات في مجال التعليم بهدف تطوير العملية التعليمية، ورفع مستوى التحصيل، وتقليص الفجوات بين شرائح المجتمع المتنوعة، وتوفير فرص التعليم المتساوية لجميع الطلبة، ومن أبرز هذه الإصلاحات ظهور برامج تعليمية إضافية للمناهج، تقوم وزارة التربية والتعليم باقتراحها، وتضع الوزارة شروط معينة يجب أن تتوافر بنسبة لا تقل عن (90%) في المدرسة للموافقة على تطبيق هذه البرامج. وهنا يبرز دور الإدارة المدرسيَّة والتي تُعدّ أهم العناصر القادرة على إحداث التغيير والتطوير، وتجويد التعليم عن طريق استثمار المناهج والبرامج التعليمية والتربوية المرافقة من أجل رفع مستوى تحصيل الطلبة العلمي، الذي يضمن لهم الالتحاق بالتعليم العالي وفق ميولهم وحاجاتهم، مما يجعلهم مؤهلين لتنمية انفسهم ومجتمعهم.

ويشكل تدني تحصيل الطلبة عائقاً أمام قبول الطلبة العرب في الجامعات الإسرائيلية، الذي يضطر قسم كبير منهم للسفر إلى الخارج لاكمال دراستهم الجامعية، والقسم الآخر يقوم بالانخراط في سوق العمل عازفاً عن التعليم، ونظراً لأهمية الموضوع، وأبعاده السلبية والخطيرة تسعى هذه الدراسة التعرف إلى فاعلية إدارة المدارس التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج، وذلك من خلال الإجابة الاسئلة الآتية:

1. ما درجة فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟ 'تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وجنسية الشبكة)؟

3. ما المقترحات التي يقدمها المعلمون لتطوير فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضر؟

أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضر، من وجهة نظر معلمي تلك المدارس.
- الكشف عن الفروق في استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمنهاج تبعاً لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، جنسية الشبكة).
- التعرف إلى المقترحات التي يمكن أن 'تسهم في تطوير فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية داخل الخط الأخضر في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة ضمن محورين رئيسين، وهما:

أولاً: الأهمية النظرية:

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية من أهمية موضوع البرامج التعليمية المرافقة والمساندة للمناهج التي تُدّرس داخل المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية داخل الخط الأخضر، والتي يقترن تطبيقها بوجود إدارة فاعلة. كما وأن هذه المدارس حديثة العهد، وبملكية القطاع الخاص، إذ يختلف نظام إدارتها وعملها عن المدارس الحكومية.
- تُعدّ هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في الوسط العربي– حسب علم الباحثة–، لذا تأمل الدراسة التوصّل إلى بيانات ونتائج يمكن ان ’تضيف لهذا الميدان، و’تمهد الطريق لباحثين آخرين لإجراء دراسات أخرى مستقبلية ذات صلة بالبرامج المرافقة، أو بخصخصة التعليم في ضوء متغيرات أخرى.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها التطبيقية من خلال ما تقدمه من برامج تعليمية إضافية تدعم عملية التعليم، وتلبي رغبات وميول، وقدرات الطلبة، واتجاهاتهم.
- مساعدة القادة التربويين في تطبيق برامج تربوية مرافقة، وهادفة ’تحسّن من مستوى الطلبة العلمي، والمهني.
- توجيه أنظار الدارسين والباحثين إلى إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية الخاصة في تطبيق مثل هذه البرامج، ودراسة فاعليتها.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

- **الفاعلية:** هي "الدرجة التي ’تحقق بها المدرسة ومديرها الأهداف التعليمية والتربوية المنشودة" (عزب، 2009: 116). وتُعّرف إجرائياً بأنها: تحقيق أهداف البرامج المرافقة للمناهج المفعّلة في المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية داخل الخط الأخضر، والتي تتمثل في زيادة التحصيل العلمي للطلبة، وإثراء قدراتهم المعرفية، ولغايات هذه الدراسة تقاس الفاعلية من خلال إجابات المشاركين على فقرات الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة.
- **المدارس الثانوية:** هي المدارس الثانوية العربية المختلطة (ذكور وإناث)، والتي تقع ضمن منطقة الخط الأخضر للعام الدراسي 2014/2013، والتي يقوم بإدارتها القطاع الخاص تحت إشراف وزارة التربية والتعليم، أو وزارة الاقتصاد الإسرائيلية (Israel Education Ministry , 2013).
- **الشبكات التعليمية:** هي مؤسسات تعليمية أُنشئت بمبادرات شخصية، أو على يد جمعيات أولياء أمور، أو جهات تجارية، تعمل على التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والرقابة لتلك المؤسسات (NogaDjagan- Bozlnjo, 2011).
- **البرامج المرافقة:** هي "عباره عن مجموعة من الخبرات والممارسات التي يمارسها الطالب، ويكتبها، كما أنها عملية مصاحبة للدراسة، ومكملة لها، ولها أهداف تربوية متميزة، ومن الممكن أن تتم داخل الفصل أو خارجه" (الدخيل، 2002: 11). وعرّفها صالح (1996: 17) بأنها: "مجموعة الممارسات والأفعال التي يقوم بها الطلبة ذات طبيعة إكاديمية متقدمة ’تثير فيهم القدرة على التعمق في دراسة الموضوعات العلمية. و ’تعرّف إجرائياً بأنها: كل النشاطات، والبرامج التعليمية الإضافية للمنهاج، والتي تقترحها وزارة التربية والتعليم على المدارس، أو التي ’تبادر بها

المدرسة، أو أية جهة خارجية بهدف رفع مستوى الطلبة التحصيلي والمعرفي، وأهمها تلك التي تمنح الطلبة نقاط تزيد من فرص قبولهم في الجامعات، والتي 'تطبق في المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية داخل الخط الأخضر في العام الدراسي 2014/2013.

- **المناهج:** "مجموعة من المقرّرات، أو الموادّ الدراسيّة التي تلزم للتخرّج، أو الحصول على درجة علميّة في ميدان رئيس من ميادين الدراسة" (مفلح، 2012: 4). ويقصد بها في هذه الدراسة مجموعة المواد الدراسية لمختلف المراحل الدراسية المقررة من وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي 2014/2013.

- **الخط الأخضر:** هو مصطلح سياسي يُستخدم لدى الفلسطينيين والسياسيين الرافضين للاحتلال الإسرائيلي، وذلك للإشارة إلى الأراضي الفلسطينية التي أُقيمت عليها إسرائيل عام 1948، والتي أصبح أهلها من الفلسطينيين جزءاً من الدولة الإسرائيلية، وأنظمتها السياسية، والاقتصادية والتربوية والثقافية (عابدين، 2008: 196).

حدود ومحددات الدراسة

اشتملت الدراسة على الحدود والمحددات الآتية:

- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على معلمي ومعلمات المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية (سخنين، عتيد) في الوسط العربي داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (247) معلماً ومعلمة.

- **الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق الدراسة على عشر مدارس ثانوية تابعة للشبكات التعليمية في الوسط العربي داخل الخط الأخضر (شبكة سخنين، شبكة عتيد).

- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي 2014/2013.

- **المحـددات الموضـوعية:** اقتـصرت الدراسـة علـى تنـاول موضـوع فاعليـة إدارة المـدارس التابعـة للشبكات التعليميـة، والتـي تُطبـق بـرامج تعليميـة مرافقـة للمنـاهج فـي المـدارس الثانويـة فـي الوسـط العربي داخل الخط الأخضر.
- **الأداة:** تتحدد نتائج هذه الدراسة بمؤشرات صدق وثبات الأداة المستخدمة في هذه الدراسة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل جزأين؛ تناول الجزء الأول الأدب النظري حول مفهوم الفاعلية بشكل عام، ومفهومها في مجال إدارة المدارس، ومفهوم الإدارة المدرسيَّة، ومعايير، وأهداف، وأُسس، وخصائص الإدارة المدرسيَّة الفاعلة، ودور مدير المدرسة وأهميته في زيادة فاعلية المدرسة، كما يتضمن مفهوم الشبكات التعليمية، ونماذج لأنشطة وبرامج مرافقة للمنهاج.

أما الجزء الثاني فتناول الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتي استطاعت الباحثة الحصول عليها بعد الرجوع إلى المصادر، والأبحاث المختلفة التي تناولت فاعلية إدارة المدارس في تطبيق البرامج المرافقة، والتي تثري المناهج التعليمية بهدف تعزيز قدرات الطلبة العلمية، وبما يتناسب مع ميولهم واتجاهاتهم، الأمر الذي 'يتيح لهم مواصلة تعليمهم العالي، ويفتح آفاق المستقبل أمامهم.

أولاً: الأدب النظري

تُعدّ الإدارة المدرسيَّة أصغر وحدة إدارية في النظام التعليمي وأهمها، فهي الوحدة المنفذة للسياسة التعليمية، ووسيلة من وسائل المدرسة لتحقيق أهدافها وغاياتها، لذا فقد ازداد الاهتمام بالإدارة عالمياً، والعمل على تطويرها، فنجاح وكفاءة المدرسة، وجودة مخرجاتها تتوقف بالدرجة الأولى على مدى فاعلية وكفاءة الإدارة المدرسيَّة، وقدرة العناصر البشرية التي تقوم عليها (Smith & Peile, 2006; Fullan, 2003).

مفهوم إدارة المدرسة

لقد مرّ مفهوم إدارة المدرسة بتغيرات وتطورات كثيرة، ولا يوجد إجماع حول مفهوم محدد لها، وذلك نتيجة لاختلاف وجهات النظر حول طبيعة، وأبعاد ميدان الإدارة المدرسيَّة.

فقد عُرّفت على أنها: "مجموعة عمليات وظيفية (تخطيط، وتنسيق، وتوجيه) تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة، وخارجها وفقاً لسياسة عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبةً في إعداد النشء بما يتفق، وأهداف المجتمع والدولة" (العمايرة، 2002: 18). كما وعُرّفت بأنها: "الكيفية التي تُدار بها المدرسة بمجتمع ما وفقاً لإيديلوجيتها وظروفها الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية، وذلك لتحقيق أهدافها، في إطار مناخ تتوافر فيه العلاقات الإنسانية الايجابية، والمفاهيم والأدوات والأساليب العصرية في التربية للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد وتكلفة" (أحمد، 2002: 16). وقد عرّفها خليل (2009: 14) بأنها: "مجموعة عمليات وظيفية تُمارس بهدف تنفيذ مهام بوساطة آخرين من خلال تخطيط، وتنظيم، ورقابة مجهوداتهم، وتقويمها وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد، وتحقيق أهداف الوظيفة".

وعرّفها عطوي (2009: 18) بأنها: "الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة (فنيين وإداريين) بهدف تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تماشياً مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة، وعلى أُسس سليمة.

وقد أكد دادولي (Dawdle, 2007) بأن جميع الجهود، والنشاطات المنسقة داخل المدرسة يجب أن تتماشى مع ما يصبو إليه المجتمع، لتربية أبنائه من أجل تحقيق الأهداف التربوية، لذا أصبح من الضرورة مشاركة المجتمع، وانفتاح المدرسة على مؤسساته، تتفاعل وتتكامل معه من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة مجتمعياً وتربوياً بأقصى كفاءة وفاعلية (رستم وأبو النجا، 2007).

وشهد مفهوم الإدارة في السنوات الأخيرة اتجاهاً حديثاً، فقد انتقل اهتمام الإدارة التربوية من الأعمال الإدارية النمطية؛ كالتنظيم، والتخطيط، وتسيير العملية التعليمية فقط إلى إدارة تطوير التعلم والتعليم وتجويده، وأصبحت رسالتها ورؤيتها موجهه إلى جعل الطالب محور العملية التعليمية، وتنمية شخصيته من جوانبها المتعددة، وتهيئة كافة الظروف التي تساعده على النمو السليم فكرياً وجسدياً (عابدين، 2002). وكذلك تقوم الإدارة المدرسيَّة بصفتها الجهة المسؤولة عن تنفيذ الفلسفة التعليمية بإعداد البرامج الدراسية وتنفيذها، ومناقشة المناهج الدراسية، واختيار المعلمين، وتوفير الوسائل التدريسية، وتهيئة البيئة المادية، والمناخ الإيجابي في المدرسة لكي تتمكن العملية التربوية من تحقيق أهدافها بيسر وسهولة (مساد، 2005).

ويعتقد بعض الباحثين أن الإدارة هي المناخ المدرسي، فأساليب وتوجهات الإدارة نحو العاملين هي التي تحدد شكل العلاقة بين عناصر المدرسة، وشكل المناخ المدرسي، وللمناخ الإيجابي دور مهم في تنمية روح العمل الجماعي، والصحة النفسية للمعلمين، والطلبة، واتجاههم نحو المدرسة، وتعديل سلوكهم، وتحديد نسبة الغياب والحضور، والتسرب، وكذلك حل كثير من المشكلات في المدارس، وبالتالي فهو يحدد مستوى إنتاجية المؤسسة، والتحصيل الدراسي (العتيبي، 2007).

في ظل هذه التعريفات، يمكن الإشارة إلى أن مفهوم الإدارة المدرسيَّة قد طرأ عليه تطورات كثيرة، وتعددت وجهات النظر حول مفهومه، إذ أن هذا المفهوم تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كتقدم العلم، والثورة المعلوماتية والتكنولوجية، والبيئة والزمن، والعوامل الاجتماعية والثقافية، والسياسية والنظام القيَمي في المجتمع، والأهداف المراد تحقيقها، وقد أكدت تعريفات مفهوم الإدارة المدرسية عدة نقاط، وهي:

- أن الإدارة المدرسية هي مجموعة أفراد يتكاتفون ويعملون معاً من أجل تحقيق الأهداف.
- أن أهداف المدرسة تشتق من أهداف المجتمع، وقيمه.

– أن وجود مناخ إيجابي في المدرسة يرفع من كفاءة العاملين، وأداء العمل بفاعلية.

– يُعد الطالب الهدف الأساسي لرسالة المدرسة، والتي تعمل من أجل بناء وتنمية جميع جوانب شخصيته بناءً متكاملاً، وهذا لا يتم إلا من خلال إدارة فاعلة، وذات كفاءة عالية.

وترى الباحثة أنه يمكن تعريف الإدارة المدرسيَّة بأنها: عملية تطورية تتسم بالواقعية، والمرونة تسعى للتجاوب مع كل المستجدات العلمية بهدف تحقيق التنمية لعناصرها ومجتمعها.

وفي ظل الفكر الإداري المعاصر، والذي تبلور نتيجة التطور العلمي والتكنولوجي، الاقتصادي والاجتماعي المذهل، "تنامى الطلب الاجتماعي على التعليم، وأصبح مطلباً ملّحاً، وخاصةً التعليم الثانوي، الذي يُعدّ مرحلة أساسية للتنمية الاقتصادية للمجتمع، حيث يمكن توجيه الطلبة حسب حاجاتهم، ورغباتهم بما يتوافق مع حاجات المجتمع وأولوياته، لذا فإن الدول 'تركّز على أثر التعليم في هذه المرحلة في تنفيذ استراتيجياتها، وخططها المستقبلية" (الكثيري، 2005: 29).

وبناءً عليه يجب على إدارة المدرسة أن تؤدي دورها القيادي والمسؤول في المجتمع، وأن 'توظف دورها في تعزيز العملية التربوية التعليمية، وأن تعمل على تطوير القوى البشرية، وتطوير مناخ إنساني يسوده التفاهم والاحترام، وذلك لتعزيز مستوى الكفاءة والفاعلية الفردية والتنظيمية ليؤتي ثماره في نجاح وفاعلية المدرسة في تحقيق أهدافها. وتؤكد هاريسون وبنيت (Harrison & Bennet, 2001) على أن الإدارة المدرسيَّة تشكّل العنصر الأساسي للدفع بجودة عمل كل قسم من الأقسام التعليمية، والتي تؤثر على تحقيق جودة، وفاعلية المدرسة.

مفهوم الفاعلية

تعددت تعريفات الفاعلية، واختلفت مؤشراتها ومقاييسها، ولا يوجد إجماع حول مفهوم محدد للفاعلية، وكذلك ضبط مؤشراتها وقياسها، فهناك من عرّف الفاعلية بأنها: "مدى صلاحية المؤسسات في الحصول على النتائج المطلوبة، وتحقيق أهدافها بأفضل شكل ممكن (شهاب، 1998: 231).

ويرى صالح (2006: 196) أن الفاعلية تعني عمل الأشياء الصحيحة بشكل صحيح، أما المعاني (2010: 20) فقد عرّفها بأنها: "تحقيق التنظيم لأهدافه من خلال الموارد المتوافرة".

وتستخلص الباحثة تعريف صالح للفاعلية، وهو: "عمل الأشياء الصحيحة بشكل صحيح"، وهذا التعريف يستدعي الإشارة إلى اقتران مفهوم الفاعلية بمفهوم آخر، وهو الكفاءة، فالفاعلية هي إنجاز العمل، أو الشيء الصحيح، بينما الكفاءة هي الوسيلة، أو الطريقة التي اتبعت في الوصول إلى النتائج أو تحقيق الأهداف. وهذا يعني أن المسار لتحقيق الهدف بما يتضمنه من وسائل وأساليب من الأهمية، بحيث يتوقف عليه نوعية وجودة الأهداف التي تم تحقيقها. فقد تكون المنظمة فعّالة، ولكنها ليست كفؤة؛ أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة. كما قد تكون المنظمة فعّالة، ولكنها ليست كفؤة، كما في حالة تحقيق المنظمة لأهدافها، بغض النظر عن التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك. وبما أن تعريف الفاعلية نسبي يختلف باختلاف وجهة نظر المقيّم لها، لذا يجب أن يؤخذ كلاهما في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح أية منظمة.

ويمكن القول بأن الفاعلية هي عبارة عن عملية مركبة، تشمل متغيرات وعناصر كثيرة إذا أُخذت جميعها بالاعتبار، فحتماً ستؤدي إلى تحقيق هدف ذو جودة عالية، وبناءً عليه فإن الفاعلية الإدارية في المنظمة تعكس مدى التفاعل، والمشاركة، والتعاون بين العناصر الإدارية الذي يحقق الأهداف، وبأقل تكلفة وجهد، وقد أصبحت الفاعلية تُعدّ من المعايير المهمة التي تدل على مدى نجاح المنظمة في أدائها، وبلوغ أهدافها (نشوان ونشوان، 2004).

معايير الفاعلية

ويقصد بالمعايير أنها مقاييس لقياس النتائج الفعلية، ووسيلة يتم بمقتضاها مقارنة شيء بشي، أو بأشياء أخرى، كما وتُعدّ وسيلة، وهدف يستدعي السعي لتحقيقه (Carles, 2012). فالمعايير أداة ضرورية لقياس نتائج التنفيذ الفعلي، ومقارنتها بالمستهدف، والتعرف على الانحرافات،

والبحث عن أسبابها وطرق علاجها. إنَّ عملية وضع المعايير هي عملية مهمة، لذا يجب أن تتم بتحديد المجالات التي يمكن من خلالها الحكم على المؤسسة وأدائها، والتي عليها أن تحتوي الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وبناءً عليه فقد يكون للإدارة الواحدة العديد من المجالات، وكذلك العديد من المعايير المختلفة (المعاز، 1987).

ومن هذه المعايير ما يأتي:

- تحقيق الأهداف: تقاس فاعلية الإدارة بمدى تحقيق الأهداف المنشودة.
- تأمين الموارد أو المدخلات: تقاس فاعلية الإدارة بالقدرة على تأمين الموارد الضرورية للمنظمة.
- العمليات الداخلية: تُعدّ المنظمة فعّالة إن تدفقت المعلومات بيسر وسهولة، وساد الانتماء والرضا، والالتزام الوظيفي بين العاملين (Fridman, 1999).

وترى الباحثة أن في ظل التطورات المتسارعة التي تفرض تجديدات مستمرة في فلسفة الفكر الإداري التي يترتب عليها تغييرات في الأهداف، والوسائل، والأساليب الإدارية، وحيث أن لكل منظمة أهدافها الخاصّة بها، لا يمكن أن تكون هناك معايير ثابتة وموحدة لكل المنظمات، إنما يجب أن تكون المعايير خاصّةً ومرنة، بحيث يتسنى تعديلها وتشكيلها بما يتلاءم مع متطلبات التغيير في عمل وأهداف كل منظمة ومنظمة، مما يسهم في قدرتها على تنمية فاعليتها، وإدارتها، واستثمار هذه القدرة في زيادة فاعلية المدرسة.

أهداف الإدارة المدرسيَّة الفاعلة

تسعى الإدارة المدرسيَّة الفاعلة لتحقيق أهدافها من تخطيط، وتنظيم وتوجيه حركة العمل بها على أُسس علمية، وتعمل على توفير العناصر المادية وتفعيلها، وتحفيز العناصر البشرية لتطوير عملية التعليم والتعلم، ورفع مستواها في ضوء المتغيرات الحديثة، من خلال رؤيتها وإيمانها بأن جميع

الجهود والأنشطة الصادرة عن طاقم الإدارة لا بد أن تعمل على بناء شخصية الطالب بناءً متكاملاً، ووضع خطط ورؤى مستقبلية لتطوير المدرسة (الحربي، 2006).

كما وأكد الهنداوي (2009) أن الإدارة الفاعلة يجب أن تهيئ الظروف والإمكانات اللازمة التي تسهم في تحقيق النمو، والتنمية الشاملة للطلبة، بما يلائم قدراتهم ورغباتهم، فتقوم بتنظيم وتنسيق جهود العاملين بالمدرسة من أجل سرعة إنجاز المهام المدرسيَّة وإتقانها، فتقوم بمتابعة ومراجعة الخطط التربوية، وتقديم التسهيلات لتنفيذها بفاعلية، بالإضافة إلى توفير برامج التدريب التي تعمل على التنمية المهنية، والمستدامة للعاملين، كما تتعاون مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لتحقيق أهداف التعليم.

ويتضح مما سبق أن أسمى أهداف الإدارة المدرسيَّة الفاعلة هو الطلبة، كما أنهم في قمة سلَّم أولوياتها، بحيث ينصب اهتمامها على تنمية شخصيتهم بكل جوانبها، فتعمل على تنمية الموارد المادية والبشرية، وتطوير العملية التعليمية، وأساليبها واستثمارها من أجل تطوير الطلبة علمياً، كما وتقوم بإرشادهم وتوجيههم لتلقي العلم والمعرفة، وغرس الاتجاهات التربوية الحديثة في نفوسهم (الدعيج، 2006).

وترى الباحثة بأن الوسائل والأساليب، والبرامج، والجهود والموارد التي تستخدم في المدرسة ما هي إلا أهداف مرحلية تسعى إدارة المدرسة لتحقيقها في سبيل تحقيق الهدف المحوري، ألا وهو تنمية الطلبة علمياً وتربوياً.

أُسس وخصائص إدارة المدرسة الفاعلة

تُعدّ الفاعلية عملية مركبة بحاجة إلى معرفة، ووعي بكيفية إدارتها وتوظيفها من أجل زيادة فاعلية المنظمات، وعلى إدارة المدرسة أن تعتمد الأُسس الآتية في رؤيتها، وأداء عملها، وهي كالآتي:

- يجب النظر إلى المدرسة بشمولية، وكوحدة واحدة.

- يجب أن يتم التغيير كنتيجة للمراجعة، والمتابعة، والتقييم الموضوعي للمدرسة، من أجل الحصول على معلومات صحيحة تشكل قاعدة سليمة للبناء عليها.
- يجب أن يشمل التغيير القضايا التنظيمية المقترنة بتطوير الأساليب التعليمية، وتحسين البرامج التعليمية، والإضافية النابعة من البيئة المدرسيَّة، وحاجاتها (الرشايدة، 2007)، كما ويجب أن يشمل التغيير الجانب الإنساني، والاتجاهات السائدة نحو قضايا عديدة، وألا يقتصر التغيير على الأمور الشكلية والتنظيمية، ويمكن القول بأن الإدارة الفاعلة يجب أن تتعامل مع التغيير كعمليه شامله ومنظمة تعتمد على أُسس علمية وموضوعية، وتقوم باستثمار مواردها المتاحة للتكيف مع مستحدثات العصر في تحقيق تطلعات، وأهداف المدرسة (عزب، 2008).

وهذا ما أشار إليه ذياب (2007: 3) من أن المدرسة الفاعلة هي "مدرسه جميلة المنظر، وإدارتها واعية، كما أن رؤيتها ورسالتها واضحة، وتنظيمها محكم، وتراجع خططها باستمرار، وتواكب مستحدثات العصر، وتوفر مناخاً من الاتصال والتواصل بين أفرادها لتحقيق أهدافها".

تمتاز الإدارة الفاعلة بعدد من الخصائص، وقد بيّنها حسين (2004: 31) على النحو الآتي:

- تمتاز بأنها إدارة هادفة لا تعتمد على العشوائية في تحقيق أهدافها، وإنما تعتمد على الموضوعية، والتخطيط العلمي السليم.
- إدارة إيجابية لها دور قيادي في مجالات العمل، وتوجهيه، ولا تركن إلى السلبيات، أو المواقف الجامدة.
- إدارة اجتماعية قائمة على المشاركة والمشورة، وتشجع العمل الجماعي، وبث روح الفريق.
- إدارة إنسانية قائمة على حسن معاملة الآخرين، وبعيدة عن الاستبداد والتسلط.
- إدارة ديمقراطية مرنة تؤمن بوجهات النظر المتعددة، وقادرة على تحديد السياسات، ووضع البرامج المناسبة.

وذكر عزب (2005: 78) مجموعة من الخصائص الأخرى، وهي:

- تتبنى إدارة المدرسة، الفاعلة مفهوم التعلم الدائم والمستمر من خلال وضع برنامج نمو لجميع العاملين في المدرسة، وتنويع برامج التدريب (إثرائية، وعلاجية، وتطويرية وتنشيطية).
- اعتماد أدوات ووسائل متنوعة لتحسين أداء المدرسة من خلال التخطيط الاستراتيجي، والتقويم الذاتي في جميع المجالات، ومن خلال البحوث التطبيقية لمعالجة المشكلات التربوية.

وقد بين أيضاً أن الإدارة الفاعلة هي الإدارة التي تعتمد على المشاركة الفعلية والمجهود الجماعي، وتكوين فريق عمل متكاتف يعمل على تحقيق الأهداف المنشودة، وتلقي المعلومات وانتقائها، ثم استخدامها الاستخدام الأمثل.

أما الحربي (2006) فقد ركّز على السمات التي تستطيع أن تواكب التطورات المعاصرة، كالقدرة على تقّبل التغيير، والتعامل بحكمة مع المتغيرات المتلاحقة، فتقوم باستيعاب التكنولوجيا المتجددة، لتحقيق مزيد من التفوق والتميز، كما أنها تُعد الوقت من أهم الموارد المتاحة، وتعمل على استثماره بالشكل الصحيح، كما وتدرك أهمية البيئة المحيطة والمجتمع كمصدر للموارد المعنوية والماديَّة، وتؤمن بضرورة الانفتاح عليه.

ويتضح أيضاً بأن الإدارة المدرسيَّة الفاعلة تعمل بمبدأ الشمولية، من حيث اهتمامها، ورعايتها للجوانب العلمية، والإنسانية، والاجتماعية، والاقتصادية، يقودها حبها للتغيير نحو الأفضل، وقبول التحدي، وإيمانها بأنها فاعلة في توظيف كافة العناصر والإمكانات، وتستثمر مهاراتها، وقدراتها الإبداعية والعلمية في سبيل تنمية الطلبة، فتقوم باستخدام الوسائل والأساليب التعليميَّة الحديثة، وتضع البرامج التعليمية التي تراعي ميولهم واتجاهاتهم المختلفة، لتضمن تحقيق أهدافها (النجار، 2005).

ويمكن القول أن التطور التكنولوجي الذي أفرز تقنيات تعليمية وجب توافرها في المدرسة، أصبح معياراً مهماً لفاعلية الإدارة المدرسيّة، بحيث تقوم الإدارة المدرسيَّة بتوفير واعتماد تقنيات التعليم

الحديثة، وبأشكالها المختلفة كأساس في التعليم، وليس كوسيط، وذلك للوصول إلى المعلومات بيسر وسهولة، وتعمل على تدريب المعلمين، وإكسابهم الخبرة في استخدام التقنيات، ووسائل الاتصال الحديثة لتوظيفها في عمليتي التعليم والتعلم (عثمان، 2009)، كما وتتبنى الأساليب القيادية الحديثة التي توجهها رؤية إدارية جديدة تنمي وتطور قدراتها، وتجدد وتبدع وترسم مستقبلاً مثمراً للمدرسة.

إن تنوع وتشعب مهام ووظائف الإدارة المدرسيَّة تتطلب استخدام أساليب إدارية غير تقليدية للنهوض بالعمليَّة التعليمية، وتحقيق الأهداف المنشودة، كما أوردتها القحطاني (2008: 72) ومنها:

- أسلوب تفويض الصلاحيات، وتمكين الأفراد والعمل على تعزيز مهاراتهم، وتنمية ثقتهم بأنفسهم، والقدرة على العمل الذاتي.
- أسلوب التنمية المهنية المستمرة للعاملين من خلال التدريب، والتعلم المستمر الذي يعمل على تطوير أدائهم في مختلف مستويات العمل في المدرسة.
- أسلوب العمل الجماعي والتفاعل، والذي ينمي روح التعاون، ويعزز المسؤولية الأخلاقية، والتي تشكّل دافعاً لتجاوز المصالح الشخصية، والعمل في سبيل مصلحة المدرسة، ويقترن تطبيق هذه الأساليب بالمهارات والقناعات التي يمتلكها مدير المدرسة.

مدير المدرسة الفاعلة

تعتمد فاعلية المدرسة بالدرجة الأولى على مدير المدرسة، وفاعليته، فهو المسؤول والمشرف على جميع شؤون المدرسة التربوية، والتعليمية، والإدارية والاجتماعية (جبران، 2011)، وهو القائد الذي يؤثر على كل ما يحدث في المدرسة، وقيادتها نحو تعلّم وتعليم فعّال، وعلى تطويرها ونجاحها (Smith & Pieple, 2006; Seirgiovnni, 2007). ويجب على مدير المدرسة العصريَّة أن يكون "إدارياً علمياً"، بمعني أن يستثمر جهده الذهني والفكري في توليد نماذج إدارية، لمعالجة قضايا

إدارية جديدة أو لإيجاد حلول لقضايا إدارية مستعصية، وأن يكون "إدارياً عملياً"، وذلك لمعالجة قضايا إدارية موقفية، أو ظرفية، بمعنى آخر أن يكون مبدعاً (الظاهر، 2011).

وهذا يعني أن تكون له الرؤية الثاقبة والمستقبلية التي تنمّي لديه مهارة التخطيط الاستراتيجي، وإحداث تغييرات مدروسة في الأهداف، والعمليات، والاستراتيجيات، كما يجب أن يمتلك أفق واسع ينمي لديه التفكير الابتكاري والخلّاق، والذي يمكّنه من إيجاد برامج تعليمية تحفز غريزة الإبداع والعمل بروح الفريق، وشحذ الطاقات الموجودة داخل وخارج المدرسة، وتوجيهها باتجاه تحسين تعلم الطلبة، وتجويد إنتاجية المدرسة.

ويؤيد الحرّ (2003) أنه لم يُعدّ مقبولاً أن يهتم مدير المدرسة، وقائدها بالأعمال الإدارية، وينفذ بفاعلية قائمة المهام، والوظائف المفروضة من الجهات العليا في مجالات التنظيم، وتقسيم العمل بين المعلمين في المدرسة فقط، إنما أصبح مسؤولاً عن إرشادهم ومتابعة عملهم، وذلك لأن عمله يرتبط بضمان التعليم النوعي، والتحصيل العلمي العالي.

وترى كووتن (Cotton, 2003) أن مدير المدرسة الفاعل والكفؤ يعمل على التحسين المستمر في جميع مجالات المدرسة بدا من وضوح الرؤيا والأهداف التي تركز على مستويات تحصيل عالي، فيقوم بتوفير المناخ الإيجابي في المدرسة، ويسعى للتطوير المهني لنفسه، وللعاملين معه باستمرار.

كما ويحرص على العناية بالطلبة، وحثّهم على التفوق من خلال إغناء المناهج المقررة ببرامج إضافيَّة تلبي حاجاتهم، وتساير قدراتهم وميولهم، مما يثير دافعيتهم، ويعزز استعدادهم للتعلم من خلال الاستفادة من الوسائل المتنوعة التي تثري قدراتهم الثقافية والعلمية، وتنمي مواهبهم، بحيث ينعكس هذا في ممارستهم اليومية (بلحاج، 2004؛ الكعبي، 2007). كما ويعمل على توفير الظروف والإمكانات،

والاعتماد على برامج تعليمية تكنولوجية التي تؤمن للإدارة المدرسيَّة المعلومات والبيانات التي تعود بالفائدة على المؤسسة التربوية، وتساعد على تحقيق الأهداف (الطيطي وأبو سمرة ومنصور، 2010).

وبالتالي فإن القدرات الإبداعية التي يجب توافرها في شخصية قائد المدرسة، تقترن بزيادة الاستقلالية الإداريَّة للمدارس، وإعطاء مساحة أوسع من الصلاحيات، وحرية التصرف، وروح المبادرة لكي يظهر الإبداع إلى حيز الوجود، ويتم توظيفه في تحقيق أهداف المدرسة. وهذا ما بادرت به الإصلاحات العالميَّة على مختلف أنواعها في قطاع التعليم، حيث أودعت بيد المدير صلاحيات ومجالات كثيرة جديدة، ومن ضمنها التقويم، والتغذية الراجعة، وتطوير الطاقم، ومهارات سياسية للقيادة بين أصحاب الشأن (Glickman, 2006). وتتطلب هذه المسؤوليات الجديدة من مدير المدرسة مهارات وقدرات، عليه أن يسعى لاكتسابها وتطويرها؛ لأن نجاح المدرسة وجودة المخرجات التعليمية يعتمد على فاعليته، ومستوى أدائه للعمل المكلفّ به (السعود والبطاح، 2003)، ولهذا فقد انصبَّ اهتمام الدول على القيادة، والدور القيادي لمدير المدرسة، لتحسين مستوى أدائه وصولاً إلى تحسين مستوى المخرجات التعليمية (الصليبي، 2007).

ويرى ذياب (2007: 3) أن المدارس الفاعلة هي التي تعمل إدارتها على تحسين تحصيل الطلبة التعليمي والتربوي، وتضمن تحصيلاً عالياً لطلبتها، وقادرة على التجديد الذاتي، وحل مشكلاتها الداخلية، وتبحث عن تطوير مهارات التعلم الذاتي لدى أفرادها".

لذا فقد أصبحت فاعلية المدرسة مطلباً ملّحاً في إطار تجويد العملية التعليميَّة والتربوية من أجل تحقيق أهدافها في المواطن الذي تسعى إلى تربيته، وتنميته، وتسعى إليه النظم على مختلف فلسفاتها، واتجاهاتها من خلال ما تقدمه من مناهج، وما تتضمنه من مواد تعليميَّة، وأساليب تدريسيَّة، وما تقدمه من أنشطة، وبرامج إضافيَّة (منصور، 2007). وتشكّل هذه المطالب تحديات كبيرة لا تستطيع إدارة المدرسة لوحدها تفعيل منظومة تعليمية، وتربوية قادرة وفاعلة، وخاصةً في ظل الظروف

الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي يعيشها العرب عامةً، وداخل الخط الأخضر بخاصةً، إلا من خلال قاعدة من المشاركة الجماعية، ومنظمات المجتمع، والمنظمات الأهلية غير الحكومية لمساعدتها (عرار، 2007).

الشبكات التعليمية داخل الخط الأخضر

تُعدّ الشبكات التعليمية إحدى المنظمات غير الحكومية، والتي يعول عليها المجتمع في تحسين جودة التعلم والتعليم، وتفعيل دور المدرسة كمؤسسة اجتماعية قادرة على التعامل مع كافة المستجدات العلمية، والاجتماعية الجديدة، والمتغيرة وقادرة على مواجهة التحديات الكثيرة التي تواجهها، وذلك بتنشئة الطلبة على تعزيز الهوية، والانتماء القومي، وإكساب الطلبة المعرفة، والآليات والمهارات العلمية، للتمكن من الالتحاق في مؤسسات التعليم العالي (أبو عصبة، 2008).

وتُعدّ الشبكات التعليميَّة مؤسسات تُقام بمبادرات فردية، أو جماعية؛ كمجموعة رجال أعمال، أو مجموعة أولياء أمور، أو جهات تجارية بتوجه ربحي أو تطوعي، وتقوم هذه الشبكات باستئجار المدارس الثانوية من السلطات المحلية، وإدارتها لمدة ثلاث إلى خمس سنوات مع إمكانية تمديد العقد إلى مدة إضافية، وتعمل هذه الشبكات اليهودية الملكية في الوسط اليهودي، والوسط العربي باستثناء شبكة عربية واحدة، وهي (سخنين) والتي تأسست عام 1978، وتقوم بامتلاك وإدارة مدارس ثانوية كثيرة ومتنوعة تنتشر في جميع القرى، والمدن العربية، ومنها مدارس شاملة، ومدارس تكنولوجية، ومدارس خاصَّة للموهوبين.

وتمثل الشبكات التعليمية جانباً من جوانب خصخصة التعليم، والذي بموجبه تقوم الدولة بنقل وتفويض صلاحياتها، أو جزءاً منها للقطاع الخاص ليقوم بخدمات عامة، وقد بدأت دول كثيرة بالتوجه إلى خصخصة التعليم كوسيلة لمعالجة المشكلات التي يواجهها التعليم في معظم أنحاء العالم، والتي تتمثل في الشح في الإنفاق والانحدار في المضمون التعليمي، وأخذت تظهر بوادر الخصخصة من

خلال مبادرات فردية، أو جماعية، أو جهات تجارية يتعدى عملها عن تقديم الخدمات والمشاركة في العمل المدرسي إلى إنشاء كليات، ومدارس تنتشر في قرى ومدن مختلفة، ويطُلق عليها الشبكات التعليمية، ومنها شبكات تعليمية قديمة، وأخرى حديثة، كما يوجد شبكات تجارية، وأخرى أيديولوجية تقوم بإدارة وتفعيل المدارس (NirMicha'eli, 2010).

وقد ظهرت بوادر خصخصة مجال التعليم في الثمانينات داخل الخط الأخضر، وتشكّل المدارس التابعة للقطاع الخاص ما نسبته ثلث المؤسسات التعليمية حالياً، ويعكس هذا الازدياد الآراء المؤيدة، والمتحمسة، والتي ترى الخصخصة ظاهرة جيدة تمكّن التنوع، وتدخل المنافسة إلى الجهاز التعليمي بكل جوانبه وعناصره، مما يؤدي إلى عمل فعّال، وإنجاز عالٍ، وتتمثل رسالة هذه الشبكات في تعزيز القيم، وتقديم العلم والتكنولوجيا والعطاء للمجتمع (Hoxby, 2001).

واتضح للباحثة أن هذه المدارس تقوم باشتقاق الأهداف المناسبة لتوجهاتها التعليمية من بين الأهداف العامة التي تضعها وزارة التربية والتعليم، بما يناسب ثقافة المجتمع الذي توجد فيه، وتتمتع هذه الشبكات والمدارس بدرجة استقلالية أكبر من تلك التي تملكها المدارس الحكومية في إدارة شؤونها، من حيث اختيار وتعيين الموظفين، وتنظيم الأمور الماليَّة والتعليميَّة، وذلك وفقاً للمعايير التي تضعها وزارة التربية والتعليم، وتخضع هذه المدارس إلى رقابه مزدوجة من قبل وزارة التربية والتعليم، والشبكة المالكة من حيث عمل الإدارة المدرسيَّة، والعملية التعليمية ونتائجها. كما تتلقى الشبكة ميزانية من وزارة التربية والتعليم حسب عدد الطلبة الذين يتعلمون في إطارها، وهذا يؤدي إلى ظهور منافسة شديدة بين الشبكات التعليمية بهدف استقطاب وجذب الطلبة، فتقوم هذه الشبكات بتطوير المدارس، وتوفير بيئة وفيرة بالوسائل والتكنولوجيا والتجهيزات الحديثة، وتحرص على توظيف طاقات بشرية ذات مؤهلات عالية، كما وتبادر في إقامة مشاريع ومراكز تعليمية مستقلة ومراكز أبحاث داخل المدرسة، حيث أن تركز على العمل المخبري، والتعليم التطبيقي من أجل رفع مستوى التعليم، ومستوى تحصيل

الطلبة، كما وتحرص على إدخال برامج إثرائية وتعليمية من أجل تعزيز المنهاج تقدمها وزارة التربية والتعليم، كذلك تفعيل مسارات تعليمية على نفقتها الخاصة، وبمساهمة أولياء الأمور.

ويتضح أيضاً أن التعليم أصبح الغاية الكبرى التي تسعى المجتمعات إلى رفع مستواه، وتطويره، وتتحمل المدارس وإدارتها المسؤولية عن ذلك بغض النظر إن كانت مدارس حكومية، أو خاصة، أو تابعة لشبكات تعليمية، ولكي يتم النجاح في تحقيق هدف المجتمع يجب أن تكون إدارة المدرسة نشيطة وفاعلة يقودها مدير فاعل يعمل على توظيف قدراته التعليمية والتربوية، وقدرات المعلمين، والمختصين بهدف انتقاء برامج وأنشطة تعليمية فاعلة تسهم في تجويد التعليم المقدم للطلبة، ويراعي ميولهم واتجاهاتهم، وكذلك يهيئ البيئة الغنية التي تحفّز الطلبة والمعلمين على المشاركة في هذه البرامج، وأن يقوم بالإشراف، ومتابعة الأنشطة وتنفيذها، وذلك للتغلب على نقاط الضعف وتحسينها (الفاضل، 2010)؛ فنجاح النشاط داخل المدرسة منوط بمدير المدرسة، حيث يُعدّ المبادر والقائد لكل تطوير في المدرسة (الابراهيم، 2002).

مفهوم البرامج المرافقة للمنهاج

لقد طرأت تطورات تاريخية على الأنشطة، والبرامج المرافقة للمناهج التعليميَّة، فقد كانت تُعدّ جانباً ترفيهياً غير عقلي، حتى أصبحت في التربية الحديثة جزءاً مكملاً للمنهاج، وازداد الاهتمام بها على المستوى المحلي والعالمي، وتُعدّ الأنشطة من مكونات المنهاج بمفهومه الشامل، والذي لا يقتصر على الكتاب المدرسي بما يقدمه من معارف ومعلومات، إنَّما أصبح يشمل مجموع الخبرات والمهارات التي يحصل عليها المتعلم داخل أو خارج الفصل، بغرض تحقيق النمو المتكامل. "وأصبح المنهاج يشمل: الأهداف التعليميَّة، والمحتوى والخبرات التربوية، والوسائل التعليميَّة، واستراتيجيات التدريس، والتقويم، والأنشطة والبرامج التعليميَّة" (الشريفي وأحمد، 2004: 23).

كما وأكد الأحمري (2008: 3) "أن المناهج الحديثة تمتاز باهتمامها الكبير بالبرامج والأنشطة، والتي تمثل جانباً مهماً من جوانب العملية التعليمية التي لا تقتصر على ما يُدّرس في الصف، ولا على جهد المعلم، ولا على الوسائل المساندة للعملية التعليمية، إنما تجاوزت ذلك إلى مشاركة المؤسسات التربوية، والاجتماعية، والثقافية، فمنذ أن تغيرت نظرة التربية من الاهتمام بتخزين المعلومات إلى نمو القدرات الشخصية والاجتماعية، أصبح التعامل مع النشاطات الطلابية كوسيلة للتعليم، وأصبحت النظرة إليها على أنها ذات أهمية بالغة وقيمة عالية، حيث أُدمجت مع المواد الدراسية.

وتهدف البرامج المرافقة إلى تطوير وتعزيز عملية التعليم من خلال ما تقدمه من مواد علمية قيِّمة، تُعنى بإعداد طلبة أكثر ديناميكية، وإنتاجية، وإنسانية لمواجهة تحديات العصر، من خلال كونها لا تقدم المادة التعليمية للطلبة بشكل جاهز، بل تقدم عناصر أساسية من المادة، وتكون مسؤولية المعلم والطلبة البحث عن المعلومات بأنفسهم، واستكمالها من خلال أسلوب التعليم التعاوني (عبيد، 2000).

تشكّل البرامج المرافقة قوة داعمة لمناهج التعليم في عملية تزويد الطلبة بالمعارف، والمهارات المتطورة ليصبحوا قادرين على تحمل المسؤولية، وتنمية أنفسهم، والمساهمة في عملية تنمية المجتمع والوطن، وفي التربية الحديثة يتم التعامل مع البرامج والأنشطة المرافقة كجزء من المادة العلمية الدراسية التي تقدم للطلبة، حيث تسعى إلى بناء شخصيتهم معرفياً، ومهارياً، ووجدانياً، لذلك يجب أن تحوز البرامج والأنشطة على الاهتمام الكافي في النواحي التخطيطية، والتنفيذية، والتوجيهية، والتقويمية (الحازمي، 2008).

وتتم عملية تصميم واعداد البرامج بما يلائم الفئة المستهدفة، وتنوعت لتشمل فئة الطلبة الموهوبين، والتي من خلالها يحصلون على التعليم الذي يلائم ويشبع ما لديهم من طاقات كامنة،

ومكونات معرفية عالية، وقدرات إبداعية، كما أن دور البرامج الإيجابية والفاعلة يكمن في الكشف عن القدرات الابتكارية من خلال ما توفره من فرص للابداع والابتكار (العمر، 2002).

ويشير محمود (1997) إلى أن البرامج التعليمية تُعدّ وسيلة فاعلة لتفريد التعليم، حيث يمكن لكل طالب الحصول على الخبرة التعليمية داخل المدرسة بما يتناسب مع قدراته، وإمكاناته، وكذلك خارج المدرسة في الجامعات، ومراكز البحوث ومراكز مصادر تعليم خاصة بفئات مختلفة من الطلبة، مما يتيح فرصة التعاون بين المدرسة والمؤسسات الأخرى في المجتمع في توفير الخدمات التعليمية اللازمة. وقد أشار أبو العطا (2006: 34) الى أن النشاط المدرسي "يعمل علي رفع الروح المعنويه للطالب، ويقوي علاقاته الاجتماعية مع زملاءه، ومعلميه وإدارة مدرسته، كما ويعمل على تعزيز الدافعية لديه في الاقبال على الدروس بانتظام، وفهمها، واتقانها والمشاركة في أنشطتها المختلفة، ويسعى النشاط الى جعل شخصية الطالب شخصية قوية، وشجاعة، ومبادرة، وكذلك يعمل النشاط على تنمية جميع جوانب شخصية الطالب الفكريّة والاجتماعيّة، والحسيّة الانفعاليّة.

مما سبق يُلحظ أن الأنشطة والبرامج الإثرائية يشمل تأثيرها الجانب العقلي والمعرفي، إذ تعمل على تنمية مهارات وقدرات الفهم، والتفكير، والتحليل، وتوليد الأفكار والإبداع، وتقديم البدائل في حل المشكلات، كما تتيح البرامج للطالب استخدام استراتيجيات وتقنيات مختلفة ومتنوعة، كما تؤثر على الجانب النفسي، إذ تشكّل البرامج مثيرات لزيادة دافعية الطالب للتعلم بانفتاحه على خبرات الآخرين وتجاربهم، كما وتؤثر على الجوانب الوجدانية والسلوكية، إذ تعمل على إكسابه المهارات والقيم الإنسانيَّة، والسلوك السوي.

أنواع البرامج المرافقة

تتنوع البرامج المرافقة بما يتلاءم مع الأهداف التي وضعت من أجلها، وبما يلائم الفئة المستهدفة، ومن هذه البرامج ما يلي:

- **برامج الإثراء (Enrichment Programs):**

هي برامج مخططة بطريقة علمية، وتهدف إلى تعزيز ودعم المنهاج بجعله أكثر اتساعاً وعمقاً من خلال إضافة مواد وخبرات تعليمية، وكذلك أكثر تعقيداً بزيادة مستوى الصعوبة في المواد الدراسية التقليدية، أو التعمق في مادة أو أكثر من المواد الدراسية؛ لكي يلائم مستويات الطلبة بشكل عام، والموهوبين بشكل خاص، ويشبع حاجاتهم وقدراتهم العقلية والتعليمية. كما تسهم هذه البرامج في تنمية قدرات الطلبة في تعلم استراتيجيات التفكير؛ كالربط بين المفاهيم والأفكار المختلفة، وابتكار طرق جديدة في التفكير، وتكوين آراء جديدة، كما وتكسبهم القدرة على فهم المواقف الجديدة، والتعامل معها، ويتحقق هذا إذا كانت هذه البرامج تلبي ميول الطلبة واهتماماتهم الدراسية، وتستخدم أساليب التعليم المفضلة لديهم، كما وتقدم عن طريق معلمين مؤهلين وإدارة توفر الدعم المادي، ومصادر دعم من قبل المجتمع (جروان، 2004).

- **برامج التسريع أو الإسراع (Acceleration Programs):**

تُعدّ هذه البرامج إستراتيجية عمليَّة للطلبة سريعي التحصيل، حيث تمكّنهم من التقدم في السلم التعليمي بسرعة أعلى من المعدل الاعتيادي، مما يمكّنهم من التحرك في الجدول الدراسي بالسرعة التي تناسبهم وصولاً إلى التفوق، وتلبي هذه البرامج الكثير من الاحتياجات العقلية للموهوبين، كما تهيئ لهم خبرات تعليمية تتحدى قدراتهم، وتستثير حماسهم ودافعيتهم للتعلم والتحصيل، مما يبعد الطلبة عن التنميط والملل (عبيد، 2000؛ القريطي، 2001).

- **برنامج حل المشكلات بطرق إبداعية (Future Problem Solving Programs):**

إنَّ المجتمعات مليئة بالتحدي والقضايا التي تبحث عن حلول يواجهها الطلبة بشكل عام، بالرغم من أنه يُنظر إلى الموهوبين على أنهم أقدر وأجدر بأن يتعاملوا مع هذه التحديات والقضايا، ليجدوا حلولاً سريعة وجذرية تخلص مجتمعاتهم من تلك المشكلات، وتقوم برامج حل المشكلات بإكسابهم القدرات، والاستراتيجيات لمواجهة المشكلات، كما وتجعلهم أكثر وعياً ببيئتهم، وما يحيط بهم من أمور تعيق تقدمهم وتطورهم، كما أنها تساعدهم على العمل في هيئة فريق واحد، مطورين لديهم مهارات البحث العلمي (خليل وإبداح وبولس، 2011).

- **برامج عطل نهاية الأسبوع (Weekends Programs):**

يهدف هذا البرنامج إلى استغلال عطل نهاية الأسبوع لإثراء الطلبة الموهوبين بخبرات إضافية في مهارات التفكير، أو حل المشكلات، أو التفكير الإبداعي، أو ممارسة نشاطات علمية، أو فنية، أو رياضية تنمي مواهبهم، وتشبع حاجاتهم غير العادية، وقد تجرى خلال هذه العطل المسابقات الثقافية، أو العلمية أو الفنية التي يظهر الطلبة من خلالها قدراتهم، وإنتاجهم العلمي والإبتكاري، كما وتعمل على تنمية قدرات ومهارات الطلبة الإجتماعية والإنسانية (خليل وآخرون، 2011).

- **برامج المسابقات والأولمبياد (Olympics Programs):**

تهدف هذه البرامج إلى زرع التنافس والتحدي بين الطلبة، فتنظم المدارس، أو المناطق التعليمية، أو الوزارة مسابقات ثقافية وعلمية وفنية، كما وتعقد مسابقات وطنية وعالمية، وتفسح المجال أمامهم لاستعراض ملكاتهم، وإنتاجهم للكشف عن قدراتهم وإظهارها إلى حيز الوجود (Davis & Rimm, 1998).

مما سبق يتضح وجود اختلاف في مضامين البرامج وأهدافها، وطرق تطبيق هذه البرامج وتوقيتها، ولكل برنامج أهميته وإسهاماته، لذلك يجب اعتبار كل البرامج مهمة؛ لأنها تصب في

مصلحة الطالب، وتعمل على تنمية جوانب شخصيته العلمية والتربوية، والانفعالية، والحركية. وترى الباحثة أنَّ تنوع البرامج التعليمية المرافقة يتيح إمكانيَّة إيجاد برامج تلائم مختلف الفئات العمرية للطلبة، وكذلك تلائم الشرائح الطلابيَّة ذات الميول والاهتمامات، والحاجات المختلفة، حيث يمكن بلورتها بالشكل الملائم لهم، ويجب أن لا تقتصر على الطلبة الموهوبين.

وظائف ومجالات البرامج والأنشطة المرافقة

تقوم البرامج والأنشطة المرافقة للمناهج بتحقيق العديد من الوظائف لدى المتعلمين، ومن أهمها ما يأتي:

- **الوظائف التربوية:**

أشار المطيري (2012: 17) إلى أن البرامج والأنشطة الطلابية تقوم بوظائف تربوية أهمها ما يأتي:

- مساعدة الطلبة في تعلم استراتيجيات لفهم المادة الدراسية، والقدرة على استيعابها.
- إكساب الطلبة القدرة على التفكير التحليلي، وقوة الملاحظة، والمقارنة والإنتاج.
- تكافؤ فرص التعليم، وتشجيع ذوي المواهب على الإبداع والابتكار.
- بناء شخصية الطلبة، وتوسيع خبراتهم، وغرس وتنمية الاتجاهات السلوكية السليمة لديهم.

- **الوظائف الاجتماعية:**

تتيح البرامج فرص الاتصال بالبيئة والمجتمع، وتعزيز الهوية والشعور بالانتماء، إذ تطبق هذه البرامج في مجموعات مما يسهم في تنمية المهارات الإنسانية، والاجتماعية التي تلبي احتياجات الطلبة، وتناسب نموهم (الجاويش، 2008).

- **الوظائف السيكولوجية:**

تساهم البرامج والأنشطة الطلابية في تحقيق وظائف سيكولوجية لدى الطلبة من أهمها تنمية ميولهم، واهتماماتهم، وإشباع احتياجاتهم (العتوم، 2008)، كما أنها تسهم في شعور الطلبة بالأمن النفسي والاجتماعي (العنزي، 2004).

- **الوظائف التحصيليَّة:**

لقد أثبتت الدراسات العلمية وجود علاقة إيجابية بين البرامج والأنشطة الطلابية، والتحصيل الدراسي للطلبة، إذ تعمل على إثارة دافعيتهم للتعليم من خلال تصميمها الذي يلبي، ويلائم ميول الطلبة (اليماني وعسكر، 2010).

ويمكن القول أنّ للبرامج مهاماً عديدة ضرورية وحيوية للفرد والمجتمع، إذ تعمل على الارتقاء بمهارات الفرد، وتزويده باستراتيجيات وخبرات تثري فرص الإبداع لديه، وتزيد من تحصيله العلمي (سلامة والخريسات وصوافطة وقطيط، 2009) وبالتالي يؤدي إلى تزويد المجتمع بكوادر مؤهلة علمياً ونفسياً تحرص على خدمته وتطويره.

وكما تتنوع البرامج والأنشطة، لتشمل مجالات عديدة، ولكل نوع أهميته ودوره الذي يسهم به في العملية التعليمية، ومن أهم هذه المجالات ما يأتي:

- **المجال الثقافي:** تقوم نوعية هذه البرامج بإكساب المتعلمين قدراً من المعارف، والمعلومات المتنوعة التي تمكّنهم من فهم ثقافتهم، والاطلاع على ثقافات أخرى، كما تمكّنهم من ممارسة العديد من الأنشطة التي تشبع ميولهم الثقافيَّة (البهنساوي وعسل، 2008).
- **المجال الفني:** وهو النشاط الذي يتيح للمتعلمين ممارسة هواياتهم؛ كالرسم، والنحت، والموسيقى والخط، وتطويرها، وكذلك الكشف عن ميولهم، واتجاهاتهم، وتنميتها (لافي، 2010).

- **المجال الرياضي:** أصبحت برامج التربية الرياضية مهمة؛ لأنها تسهم في إعداد الأفراد، وتنمية مهاراتهم، وسماتهم الإنسانية بشكل متكامل، حيث تعمل على تطوير الأداء الفسيولوجي والنفسحركي، وتشارك باقي المواضيع الدراسية في التطوير العقلي والاجتماعي، والوجداني للطلبة. ويتوقف نجاحها على إدارة المدرسة التي تقوم باختيار وتنظيم وتفعيل الأنشطة الرياضية الداخلية والخارجية (عبد الحق، 2003).
- **المجال العلمي:** وهو النشاط الذي يرسخ مفهوم التفكير العلمي، ويكسب الطلبة مهارات وإستراتيجيات التفكير العليا، كما ويتيح للمتعلمين ممارسة هواياتهم عن طريق المسابقات العلمية، والعمل بمختبرات العلوم والكمبيوتر والإنترنت، وغيرها (عبد الحميد، 2007).

ويتضح مما سبق أنه يمكن تصميم برامج وأنشطة لكل المجالات التعليميَّة والحياتيَّة؛ لأنها تعمل معاً على تنمية ونضج شخصية الطلبة، حيث تكسبهم مهارات حياتية وعقلية مختلفة، ترسخ وتوسع المفاهيم والمعارف العلمية، ليكون إنساناً واعياً قادراً على مواجهة المستقبل وتحدياته.

- **البرامج المتبعة داخل الخط الأخضر**

تتنوع البرامج التي تقدمها المدارس العربية، فبعضها خاص بالطلبة الموهوبين، وبعضها يلائم الطلبة العاديين، كما وتتنوع الجهات التي تقدم هذه البرامج، حيث إن قسم منها تقوم وزارة التربية والتعليم الاسرائيلية باقتراحه، وقسم آخر تقترحه المدرسة، أو أولياء الأمور، أو جهات تجارية، وتتميز هذه البرامج المتنوعة بكونها تلبي حاجات الطلبة، وميولهم وحاجات المجتمع، وسوق العمل، كما وإنَّ أغلبيتها تركّز على الجوانب العلمية للطلبة، ومن البرامج التي أشار لها خليل وآخرون (2011: 36-43):

1. **برنامج مشرف زميل**

يهدف هذا البرنامج إلى تنمية قدرات الطلبة في مجالات اهتماماتهم، ورغباتهم من خلال مرافقتهم، وعملهم مع مختصين ذوي كفاءات عملية (مشرف– زميل)، وذلك بهدف محاكاتهم، وتطوير الوعي الاجتماعي والقيمي، وتطوير وعي الموهوبين بالتنوع والتعقيدات التي تواجه عمل الباحثين المختصين في المجالات العلمية المختلفة، ويتم تشكيل أزواج من مشرف – زميل مع طالب موهوب، وذلك من أجل ضمان صيرورة المرافقة الأكاديمية بشكل صحيح.

ويلتقي المشرف – الزميل، مع الطالب الموهوب مرة كل أسبوعين لمدة 5 ساعات، كما يُعقد يومان دراسيان خلال السنة لجميع طواقم العمل في هذا البرنامج، وذلك لعرض نتائج العمل المشترك ومناقشتها، ويرافق البرنامج تقييم تكويني، وتقييم ختامي للتأكد من تقدم البرنامج، ومدى تحقيق أهدافه المحددة، كما يوفر هذا التدريب والتجربة المشتركة، مساحة عمل ومعرفة جديدة ومختلفة تمكّن من تطوير مهارات البحث العلمي والإبداع، وقدرات التعامل مع التحديات.

2. **برنامج تعلم مشترك**

يعتمد هذا البرنامج على أساس برنامج مشرف – زميل مع وجود بعض الاختلاف، حيث يقوم طالب متميز من كلية معينة بمرافقة طالب ثانوي متميز من الصف العاشر حتى الثاني عشر.

يشكّل أسلوب التعلم المشترك عملية إثراء متكافل ومتبادل بين طالب المسار، وطالب الثانوية، إذ يتعلمون ويعلمون بعضهم البعض من خلال المساقات، وبناء مشاريع نهائية مشتركة، وتطوير مهارات منهجية، ولا منهجية؛ مثل: كتابة الشعر، أو النثر بلغات مختلفة، وبناء رجل آلي، وبناء مواقع إلكترونية، وبرامج محوسبة، واكتشافات واختراعات، والرسم، والعزف ومهارات رياضية، وأبحاث علمية، وُيبنى هذا البرنامج بمساعدة محاضرين ملائمين من كلية معينة بمشاركة معلمين من المدرسة الثانوية.

3. برنامج الأكاديمية في الثانوية:

يشترك في إعداد هذا البرنامج مجلس التعليم العالي، ورئيس الحكومة، والمجلس القومي للاقتصاد، ووزارة التربية والتعليم، والجامعة المفتوحة، والبرنامج عبارة عن مسار خاص للتعليم العالي في المدارس الثانوية، وبدأ تنفيذه سنة (2000)، ويهدف إلى تحقيق المساواة، وتكافؤ الفرص في تحصيل الطلبة، ويعتمد هذا البرنامج على عملية "الاستبدال"، حيث يحق للطلبة تعلم موضوع، أو موضوعين من المواد الجامعية، ويحل المساق والعلامة التي يحصل عليها محل وحدات من مواضيع الثانوية العامة (البجروت) الأساسية، وعلاماتها. وتحسب هذه العلامات كنقاط استحقاق للطلبة، تساعدهم في الدخول إلى الجامعة لدراسة ما يرغب من تخصصات، وخاصةً تلك التي يتم التركيز عليها؛ كالرياضيات، والفيزياء، والخدمات الطبية، والطب البديل.

وفي بداية البرنامج يجب على الطالب أن يتعلم ماده أساسية، ويحصل على علامة (80) لكي يستطيع الاستمرار في البرنامج، ويشترط البرنامج نوعية طلبة ذات قدرات تعليمية، ودافعية عالية، وحب استطلاع عقلي، واهتمام بمجالات التعليم، وقدرة على المثابرة، ويتم التعليم داخل المدارس ضمن مجموعات تتألف من خمس عشر طالباً بمرافقة دائمة لمحاضرين من الجامعة المفتوحة، أو في مراكز تعليمية تابعة للجامعة المفتوحة، أو من خلال محاضرات موجهة من الإنترنت، ويقوم مدير المدرسة باطلاع وتوضيح البرنامج للمعلمين، والأهل وبتصنيف الطلبة، واختيارهم حسب معايير وزارة التربية.

وهناك برامج تقدم من جهات مختلفة، مثل:

- برنامج كلية – أكاديميا:

وهو برنامج مقدم من كلية اورط براودا التابعة لشبكة اورط التعليميَّة الخاصة، ويبدأ هذا البرنامج من المرحلة الإعدادية، ويستمر إلى نهاية المرحلة الثانوية، ويهدف إلى إعداد وتطوير طلبة ممتازين، يندمجون في كلية الهندسة بحيث يجمع هؤلاء الطلبة نقاط استحقاق للقب أكاديمي، تبقى

صالحة لمدة (5) سنوات لكل مساق حصل فيه الطالب على علامة (65) فما فوق. ويتيح هذا البرنامج للطالب الذي جمع أكثر من (30) نقطة استحقاق أكاديمي، وأن يكمل دراسته في الكلية بناءً على تحصيله في هذا البرنامج، أو في معاهد عليا أخرى، كما وتؤخذ علامته بالحسبان في امتحانات الثانوية، وامتحان السيكومتري (Psychometric Exam)، والذي يشكّل عائقاً كبيراً للدخول إلى الجامعة، ويطبق البرنامج في ساعات ما بعد الظهر، وفي العطل الدراسية، ويتعلم الطالب طرائق تحسين مهارات التفكير الرياضي، وإثراء في العلوم والتكنولوجيا، وفي اللغة الإنجليزية، كما تهيئ الطالب للتعليم الأكاديمي وبيئته (Aort, 2014) .

- **برنامج المسار الاحتياطي لقيادة علمية تكنولوجية:**

بناءً على قرار الحكومة الإسرائيلية سنة (2010)، تم دمج الطالبات العربيات في التعليم التكنولوجي سنة (2014)، ويهدف هذا البرنامج إلى زيادة عدد الطالبات العربيات في مجال التعليم التكنولوجي، حيث يوجد نقص كبير في عدد اللواتي يعملن في المجال التكنولوجي والهندسي، ويمكن دمج الطالبات العربيات في برنامج قيادة علمية من الحصول على شهادة ثانوية تكنولوجيه بنوعية عالية (5 وحدات رياضيات، فيزياء، علوم، و10 وحدات إلكترونية، هندسة، هندسة سيارات)، وتؤدي هذه المجالات التعليمية الجديدة إلى خلق "آفاق تشغيلية" تتناسب مع حاجات السوق، وميول الطلبة. ويتطلب البرنامج أيضاً تطوير المختبرات، دورات استكماليَّة لتأهيل المعلمين، ويتم التعليم في مجموعات صغيرة داخل المدرسة بمرافقة مختصين ومدربين (Israel Education Ministry, 2013).

- **برنامج اللغة الإنجليزية "ACCESS":**

يُقدم هذا البرنامج من قبل السفارة الأمريكية، ويهدف هذا البرنامج إلى منح فرصة لتعلم اللغة الإنجليزية، وتحسين قدرات الطلبة فيها، والتزود بمهارات المحادثة بطلاقة وسهولة، وخاصةً أن الطلبة

في المدارس العربية عادةً ما يعانون من ضعف في اللغة الإنجليزية، نتيجة عدم منحها الاهتمام الحقيقي، إلى جانب طبيعة تدريسها كلغة أجنبية، كذلك الإطلاع على الثقافة الأمريكية، والتعرف على أشخاص وأصدقاء جدد، والتواصل مع الأصدقاء والمعلمين، كما ويسهم في تحضير الطلبة لمستقبل أفضل، وإعدادهم ليكونوا قيادات مستقبلية في المجتمع، ويتم التعليم في إطار المدرسة، أو من خلال مخيمات صيفية، ويتحدث المعلمون والطلبة فقط باللغة الإنجليزية (Israel Education Ministry, 2013).

- **برنامج "الالتزام الشخصي":**

وهو برنامج تربوي قيمي يعتمد على التعليم التجريبي في المدرسة، وخارجها في مؤسسات ومنظمات المجتمع، ويهدف البرنامج إلى إعداد الطلبة للاندماج في المجتمع؛ كمواطنين فعالين، ومشاركين، ومستعدين لتحسين جودة الحياة في المجتمع، ويعتمد هذا البرنامج على التجربة العملية للطلبة، والتي من خلالها يترجمون القيم التي تعلمونها في الصف؛ كالعطاء، ومساعدة الآخرين من المسنين والمعاقين، ويحصل الطلبة مقابل اشتراكهم في هذا البرنامج على علامة وحدة تعليمية إضافية تدعم معدل الثانوية. كما إنَّ المشاركة في هذا البرنامج لها تأثير إيجابي على مشاعر الطلبة، واكتساب الخبرة للعمل في الإطار المجتمعي، وعلى تقدير الذات، واستعدادهم المستقبلي للتطوع (Aykholov, 2003).

- **برنامج لعبة الشطرنج:**

هو برنامج يقوم بتعليم المشتركين لعبة الشطرنج، ويحوز هذا البرنامج على أهميه كبيرة، وخاصةً في الدول الأوروبية، وقد أُدخل للوسط الإسرائيلي من ضمن المنهاج؛ كموضوع الرياضيات، والإنجليزي، وبعد أن ينهي الطالب سنة تعليميَّة في المدرسة يستطيع الاستكمال في مراكز مختصة.

أما في الوسط العربي فلا يزال هذا البرنامج في طور بدايته، ويُطبق في مدارس قليلة جداً، وتوفر المدرسة الكوادر والوسائل اللازمة، وتقوم بتمويل تكاليفه بمشاركة الأهل ويهدف البرنامج إلى ما يأتي:

- تطوير القدرة على التفكير الذاتي والمنطقي، واستعمال الاستراتيجيات المناسبة.
- تعزيز الثقة بالنفس، ومهارة التركيز، والقدرة على التحدي واتخاذ القرار.
- حل المشكلات، والقدرة على ضبط النفس والصبر.
- تعزيز مهارات تعلم الرياضيات.
- تحسين تحصيل الطالب العلمي بالمواضيع التحليلية.
- مساعدة الطالب في بلورة شخصيته، وعلاقته مع أصدقائه وأهله ومعلميه (Sheptai, 2007).

مما سبق يمكن الإشارة إلى الأهمية البالغة التي أولتها أجهزة التعليم عالمياً وعربياً للبرامج التعليمية المرافقة للمناهج التعليميَّة، وخاصةً داخل الخط الأخضر إذ يواجه التعليم العربي عامةً، والطلبة العرب خاصَّةً تحديات وصعوبات كبيرة تقف عائقاً أمام إلتحاقهم بالتعليم العالي، وبناء مستقبلهم، ومستقبل مجتمعهم، والتي تفرض على الطلبة أن يمتلكوا القدرات العقلية والنفسية والمهنية العالية لمواجهة هذه التحديات، والتي لا تستطيع المناهج التعليميَّة توفيرها، فالمناهج التعليمية تحوي مضامين محدودة، وروتينية تخلو من التحديث إلا نادراً، وتخضع لجداول زمنية محدودة، مما يجعلها غير قادرة على أن تشمل كمّاً ونوعاً المعلومات الهائلة والمتجددة باستمرار، وأن تلبي متطلبات السوق المتغيرة من المخرجات الملائمة، فتقوم البرامج المرافقة بالتغلب على محددات، ونواقص المناهج، وذلك من خلال مضامين متنوعة وحديثة مواكبة للتقدم العلمي، بحيث تلبي متطلبات وحاجات السوق من كوادر مؤهلة علمياً ومهنياً واجتماعياً.

وهكذا بدأ التوجه للتعامل مع البرامج والأنشطة كمكون أساسي من عملية التعليم والتعلم، وجزء من رؤية المدرسة الشمولية لتوفير تعليم متكامل، وأصبحت عملية توفير البرامج الإثرائيَّة

تستقطب الطلبة وأحد معايير نجاح المدرسة؛ لأن هذه البرامج تعمل على تنمية، وتطوير شخصيتهم، وبلورة مهاراتهم في بيئة تدريسية إيجابية حاضنة لهم (Marghalit, 2000).

وترى الباحثة بأنه نظراً للتطور المعرفي، والمستحدثات التكنولوجية، يجب أن تكون البرامج مواكبه لهذه المستجدات، بحيث تتضمن مادة علمية معاصرة يمكن توظيفها في تقدم الطلبة علمياً وتربوياً، ولهذا تقتضي الضرورة الاطلاع على نماذج برامج حديثة تطبق محلياً وعالمياً للاستفادة منها، فالبرامج النمطية والمكررة لا تلبي هذه المتطلبات، وقد أشارت دراسة خليل وآخرون (2011) بأنَّ البرامج المطبّقة في الوطن العربي تبدو برامج مكررة تحوي الأفكار التي تتكرر دون تجديد ملحوظ في نوعية هذه الأساليب والبرامج، كما هو الحال في دول العالم الأخرى، وقد أوصت الدراسة بضرورة اعتبار البرامج المطبّقة داخل الخط الأخضر أنموذجاً يمكن اعتماده في الوطن العربي، لما فيه من إسهام للارتقاء الأكاديمي بالطلبة، وإثرائهم في كلا المجالين العلمي البحثي، والاجتماعي القيمي.

جهاز التعليم داخل الخط الأخضر

ويضم جهاز التعليم داخل الخط الأخضر مجموعة من المدارس، وهي:

- **مدارس حكومية:** وهي مدارس تابعة للدولة، فهي المسؤولة عن إدارتها، وعن العملية التعليمية بكافة جوانبها.
- **مدارس معفية:** وهي مؤسسات دينية معترف بها، ولا تخضع لجهاز التعليم الحكومي، ولها استقلالية تامة، وشروط خاصة بها.
- **مدارس معترف بها غير رسمية:** وهي مؤسسات لا تعود ملكيتها للحكومة، أو للسلطة المحلية، إنما إلى أفراد، أو شركات تجارية، أو جمعيات بترخيص من الحكومة، وتقدم الحكومة نسبة متفاوتة من التمويل، وبموجبها تتحدد نسبة الرقابة عليها، وتملك هذه المدارس حرية أكثر في قبول الطلبة، وتشغيل المعلمين، وتندرج تحت هذا الإطار المدارس الدينية الإسرائيلية، والمدارس الدينية

العربية؛ كالمدارس التبشيرية، ومدارس مميزة؛ كالمدارس الديمقراطية، والمدارس القُطرية، ومدارس تابعة لشبكات تعليمية عربيّة ويهوديّة (Israel Education Ministry, 2013).

ويمتاز المجتمع الإسرائيلي بالتنوع السكاني والحضاري، وهناك مجموعتين قوميتين أساسيتين، وهما: العرب واليهود، وتملك كل منهما جهازاً تعليمياً، ولكن جهاز التعليم العربي يخضع للأغلبية السياسية، وتتم إدارته من قبلها دون مشاركة العرب، حيث إن وزارة التربية والتعليم الإسرائيلية هي التي تحدد السياسة التربوية، والمناهج والبرامج، وأساليب التدريس، والمعايير التربوية بسترنك (Basternak, 2003)، ويُدار جهاز التعليم العربي في ظروف من عدم المساواة الصعبة، بالمدخلات والموارد المخصصة القليلة، والاهتمام المؤسسي، والتعليم المهني بالمقارنة مع ما يُخصص لليهود (أبو عصبه، 2008)، فالتعليم المقدم هو تعليم جزئي، والمنهاج لا يلبي حاجات المجتمع العربي الخاصة، ويتجاهل هويته القومية (أبو عصبة، 2009).

وقد أشار عرار (2007: 13-18) إلى أربعة أبعاد من تجليات سياسة الدولة تجاه جهاز التعليم العربي، وهي:

- **البُعد الأول:** غياب رؤية قومية وطنية وسياسية تربوية هادفة، بفعل منهاج التعليم الذي يلزم التعمق في تاريخ وإنجازات الحركة الصهيونية من خلال طمس، وتجاهل تاريخ الشعب الفلسطيني، والأمة العربية.
- **البُعد الثاني:** أزمة التربية للقيم، وتربية للقيم، مأزومة بسبب تجاهل الدولة للخاصية المميزة للأقلية العربية، وتغييب الرواية الوطنية والقومية العربية في مناهجها.
- **البُعد الثالث:** هدر للطاقات البشرية، حيث يجد خريج المدرسة العربية عقبات كبيرة، تتمثل في الرفض لقبوله في الجامعات، وعدم استيعابه في سوق العمل الإسرائيلي، وعدم الدفع الاجتماعي للخريج من خلال ثقافته الأكاديمية، مما يسهم في بناء نفسية الخريج المحبط.

- **البُعد الرابع:** فجوة وتراجع مثبت على صعيد تحصيل الطلبة العلمي، تبدأ في المرحلة الابتدائية، وتستمر في المرحلة الإعدادية والثانوية، وتظهر هذه الفجوة في نتائج امتحانات الثانوية العامة "البجروت"، وامتحانات القبول للجامعات، وامتحانات البيزا الدولي (PISA).

ولتقليص هذه الفجوة يقول أبو عصبة (2006) أنه يجب المقارنة بين المدخلات في الوسطين العربي واليهودي، ويجب زيادة وعي المجتمع العربي بأهمية التعليم العالي، وعلاقته مع المركز الاجتماعي والاقتصادي في حياة الفرد والمجتمع، كما يجب تشغيل مثقفين عرب في وظائف عالية في مؤسسات الدولة، وتمكينهم من العمل في وظائف تناسب تعليمهم، مما يشجع الأهل للاستثمار في تعليم أولادهم، كما واقترح أبو عصبة بدائل بنيوية للنهوض بجهاز التعليم العربي الفلسطيني، وذلك بالعمل لتأسيس مديرية مستقلة تُعنى بجهاز التعليم العربي، والعمل على استقلالية التعليم العربي بواسطة الإعداد لمضامين تراعي الخاصية السياسية، والاجتماعية، والثقافية للأقلية الفلسطينية في إسرائيل. وقد أشار اغباريه وجبارين (2010) إلى حتمية اشتقاق المنهاج من واقع الثقافة العربية.

إن وجود الفجوة الكبيرة بين الوسطين العربي، واليهودي في مجال التعليم، سببه عدم استقلالية جهاز التعليم العربي، وتبعيته إلى جهاز التعليم الإسرائيلي، وما يقدمه من موارد ضئيلة، وجودة تعليم رديئة تنعكس بمستوى تحصيل منخفض للطلبة العرب مقارنة بتحصيل الطلبة اليهود، مما أدى إلى خفض نسبة المتعلمين العرب، الأمر يبقي الأقلية العربية على هامش المجتمع، وذلك لأنّ تدني نسبة التعليم والمتعلمين تؤدي حتماً إلى تدني مستوى هذه الأقلية، سواء من الناحية الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية والثقافية (أبو عصبة، 2009).

وترى الباحثة بأن تقليص الفجوه بين الوسطين يتحقق من خلال وجود إدارة فاعلة قادرة على توفير وانتقاء أنشطة وبرامج إضافيَّة ذات جودة عالية تعمل على زيادة تحصيل الطلبة العلمي، وتتحمل مسؤولية توفير الموارد المادية والبشرية التي تحتاجها هذه البرامج، وتلبية الشروط اللازمة

لتطبيقها، إذ أن وزارة التربية والتعليم داخل الخط الأخضر تضع شروطاً معينة، لكي يتم الموافقة على إدراج البرامج التي تقترحها ضمن خطتها التعليمية، وتطبيقها داخل المدرسة؛ مثل: توفر نوعية طلبة تلائم نوعية البرنامج المقدمة، ووجود بيئة فيزيائية، ووسائل تكنولوجية متقدمة، وهذا لا يتم إلا من خلال نشر ثقافة البذل، والعطاء، والتطوع في المجتمع العربي، وذلك لتقديم الدعم المادي والمعنوي للمدارس العربيه، والذي يعمل على تطويرها، وبالتالي إلى تقليص الفجوه بين الوسطين.

وكذلك تشجيع إنشاء مدارس تتبع للقطاع الخاص بأنواعه، لقدرتها على إدارة المدارس باستقلاليه أكبر، الأمر الذي يمكّنها من تحقيق أهداف المجتمع العربي الخاصة به.

بعد عرض الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة تم فهم الإدارة المدرسية الفاعلة بشكل أوسع، إذ أن الاختلاف في وجهات النظر حول مفهوم الإدارة، وأُسسها، وخصائصها، قد أضاء جوانب كثيرة تستحق أخذها في الاعتبار، ومن خلال الأدب النظري الذي تناول البرامج المرافقه تم التعرف عليها، وعلى أهميتها ومساهمتها في تقدم التعليم والتحصيل، واعتقد أنه تكمن حاجة ماسة لإدارة مدرسية فاعلة، ومدير فعّال ومعلمين فعالين يعملون معاً على تطبيق هذه البرامج، لتحقيق أهدافها وأهداف المدرسة، وبقي الرجوع إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

ثانياً: الدراسات السابقة

يهدف عرض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة إلى الاستفادة منها لتحديد المنهج المناسب، واستخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات العربية منها، والأجنبية من خلال توضيح أوجه الشبه والاختلاف فيما بينها وبين الدراسة الحالية. وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة لم تجد الباحثة – بحدود إطلاعها – أية دراسة بحثت في هذا الموضوع بشكل مباشر، إنما هناك دراسات تقاربت بشكل متفاوت، من حيث الموضوع، والتي تخدم الدراسة الحالية، وقامت الباحثة بعرضها وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

أولاً: الدراسات العربية

1- أجرى درادكة (2000) دراسة في الأردن هدفت الكشف عن دور مدير المدرسة في تطوير الأنشطة المدرسية من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (324) معلماً ومعلمةً. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة كاداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن معظم تقديرات معلمي المدارس الثانوية لدور مدير المدرسة في تطوير الأنشطة المدرسية جاءت بدرجة متوسطة على المقياس ككل، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً، تعزى لاختلاف التخصص، وسنوات الخبرة، وتفاعلها على جميع مجالات الأنشطة.

2- وقام المعشني (2002) بدراسة في عُمان هدفت التعرف على آراء المعلمين في دور مدير المدرسة في تطوير الأنشطة المدرسية. تكونت عينة الدراسة من (393) معلماً ومعلمةً في مدارس المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار. ولتحقيق أهداف الدراسة أُستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره في تطوير الأنشطة المدرسية جاءت بدرجة كبيرة.

3- أجرت الحسنات (2003) دراسة في فلسطين هدفت التعرف على واقع الإدارة المدرسية، في محافظات غزة، والتعرف على دور الإدارة المدرسية في تحسين مخرجات التعليم الثانوي العام في محافظات غزة، تكونت عينة الدراسة من (358) معلماً ومديراً، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن الصفات القيادية أحتلت المرتبة الأولى بين مراتب أنماط الإدارة المدرسية، وجاءت في المرتبة الثانية المهام الإدارية والفنية، وجاءت المتابعة والتقويم لتحتل المرتبة الثالثة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين أنماط الإدارة التربوية، وبين مخرجات التعليم الثانوي العام، كما بينت النتائج وجود فروق دالة

إحصائياً في جميع مجالات أنماط الإدارة المدرسية، والدرجة الكلية لأنماط الإدارة التربوية، تعزى لمتغير الجنس، لصالح الذكور في الصفات القيادية، أما في المهام الإدارية والفنية، ومجموع الأنماط الإدارية المدرسية، فجاءت لصالح الإناث.

4- وقام المناعمة (2005) بدراسة في فلسطين هدفت التعرف على دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والخاصة في تحسين العملية التعليمية في محافظات غزة، والكشف عن الأنماط الإدارية السائدة في هذه المدارس. تكونت عينة الدراسة من (400) معلماً ومعلمةً من المدارس التابعة لمديرتي غزة وخان يونس من مدارس حكومية وخاصة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن معظم مديري المدارس الحكومية والخاصة يتبعون النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المعلمين للأنماط الإدارية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظات غزة يعزى لمتغيرات الجنس، ونوع المدرسة، والمنطقة التعليمية، كما بينت النتائج وجود فرق دال إحصائياً، يعزى لسنوات الخدمة، لصالح المعلمين ذوي سنوات الخدمة (10 سنوات فأكثر).

5- أمّا دراسة الزهراني (2007) التي أُجريت في المملكة العربية السعودية فهدفت الكشف عن تصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية في منطقة القريات التعليمية للإدارة المدرسية الفاعلة، وعلاقتها ببعض المتغيرات. تكونت عينة الدراسة من (56) مديراً، و(811) معلماً، ولتحقيق أهداف الدراسة أُستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن تصورات مديري المدارس الحكومية حول الإدارة المدرسية الفاعلة جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاء مجال التخطيط في المرتبة الأولى.

6- وقامت عواد (2007) بدراسة في فلسطين هدفت التعرف على مدى فاعلية المدارس المُدارة ذاتياً في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين. تكونت عينة الدراسة من (40) مديراً ومديرةً، و(420) معلماً ومعلمةً، ولتحقيق أهداف الدراسة أُستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية المدارس المدارة ذاتياً جاءت مرتفعة، وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى فاعلية المدارس المدارة ذاتياً، تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي، والمنطقة الجغرافية، والجنس، ومستوى المدرسة.

7- وأجرى غراب وأبو سلطان (2007) دراسة في فلسطين هدفت التعرف على مدى فاعلية برامج المدارس المتميزة في تحسين الجودة في التعليم العام بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة. تكونت عينة الدراسة من (5) مدارس طُبق عليها برنامج المدارس المتميزة من الصفين السادس والتاسع من مرحلة التعليم الأساسي، و(5) مدارس لم يُطبق عليها برنامج المدارس المتميزة من الصفين السادس والتاسع من مرحلة التعليم الأساسي في منطقة جباليا وبيت حانون. ولتحقيق أهداف الدراسة أُستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحصيل طلبة الصف السادس في مادتي اللغة العربية، والرياضيات في المدارس التي طُبق عليها برنامج المدارس المتميزة والمدارس التي لم يُطبق عليها البرنامج، ووجود فروق دالة إحصائياً في تحصيل الطلبة في مادة الرياضيات، لصالح المدارس التي لم يُطبق عليها البرنامج.

8- وقام المعمري (2008) بإجراء دراسة في عُمان هدفت التعرف على آراء المعلمين والطلبة في دور الإدارة المدرسية في تفعيل الأنشطة الطلابية بمرحلة ما بعد التعليم الأساسي. تكونت عينة الدراسة من (300) معلماً ومعلمةً، و(759) طالباً وطالبةً. ولتحقيق أهداف

الدراسة أُستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن دور الإدارة المدرسية في تفعيل الأنشطة الطلابية من وجهة نظر المعلمين، والطلبة جاء بدرجة كبيرة.

9- كما وقام أبو خطاب (2008) بدراسة في فلسطين هدفت التعرف إلى مقومات الإدارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية بمحافظة غزه من وجهة نظر المديرين، وسُبل الارتقاء بها. تكونت عينة الدراسه من (307) مديراً ومديرةً. ولتحقيق أهداف الدراسة أُستخدمت الاستبانه كأداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن مقومات الإدارة الفاعلة متوفرة بدرجة كبيرة في القيادة التربوية، تلاها المناخ المدرسي، ثم التجهيزات، والتحصيل الدراسي، والأنشطة التربوية. كما أشارت النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير مديري المدارس لدرجة توافر مقومات الإدارة الفاعلة تعزى لمتغير الجنس، ما عدا مجال العلاقه مع المجتمع، لصالح الذكور، وعدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي، وسنوات الخبره، والمرحلة التعليمية.

10- وأجرى بلواني (2008) دراسة في فلسطين هدفت التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات (نابلس، وطولكرم، وقلقيلة، وجنيين، وطوباس، وسلفيت)، كما هدفت إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع. تكونت عينة الدراسة من (215) مديراً ومديرةً. ولتحقيق أهداف الدراسة أُستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن مجال المعلم في تنمية الإبداع كان كبيراً جداً، أمّا مجال الإدارة المدرسية، ومجال المجتمع المحلي، ومجال البيئة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيراً، بينما كان مجال المناهج التعليمية في تنمية الإبداع متوسطاً، كما أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لإجابات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال، ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها،

شكّلت نسبة موافقة كبيرة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى لمتغيرات الدراسة ما عدا الفرق في متغير الجنس.

11- أمّا دراسة العمرات (2010) التي أُجريت في الأردن، فهدفت التعرف على درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء. تكونت عينة الدراسة من (236) معلماً ومعلمةً. ولتحقيق أهداف الدراسة أُستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعليه أداء مديري المدارس جاءت كبيرة. وبينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً، تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي على جميع مجالات الدراسة، ما عدا الخبرة على مجالات الاختبارات المدرسية، حيث جاءت الفروق، لصالح ذوي الخبره أقل من خمس سنوات.

12- وأجرى المطيري (2012) دراسة في الكويت هدفت التعرف إلى درجة ممارسة الأنشطة الطلابية المرافقة للمنهاج في المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين، وعلاقتها بتحصيل الطلبة. تكونت عينة الدراسة من (355) معلماً في مختلف التخصصات. ولتحقيق أهداف الدراسة أُستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة الأنشطة المرافقة للمنهاج مرتفع في المجال الرياضي، حيث كانت في المرتبة الأولى، وفي المجال الديني، جاءت في المرتبة الأخيرة، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق دالة إحصائياً، تعزى لأثر المؤهل العلمي، ووجود فروق، تعزى لأثر التخصص، لصالح التخصصات الإنسانية.

13- كما قامت أيوب (2012) بدراسة في فلسطين هدفت التعرف إلى درجة فاعلية المدراء في قيادة التغيير اللازم للتطوير الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهات نظرهم. تكونت عينة الدراسة من (255) مديراً ومديرةً، ولتحقيق أهداف الدراسة

أُستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية المدراء في قيادة التغيير جاءت كبيرة، وفي مجال "المستحدثات التكنولوجية" كانت متوسطة. وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر فاعلية المدراء في قيادة التغيير، تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، وكذلك بين متوسطات وجهات نظر المدراء في مجالات الإدارة المدرسية، والمعلمين، والبناء المدرسي، والعلاقة مع المجتمع المحلي، تعزى لمتغير الجنس، ولمتغير التخصص، بينما وُجدت فروق دالة احصائياً بين متوسطات وجهات نظرهم في مجالات الإشراف التربوي، والطلبة، والمنهاج، لصالح الإناث، وفي مجال المستحدثات التكنولوجية، لصالح الذكور، ولصالح تخصص الكليات العلمية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1- أجرى بلاس وبلاس (Blase & Blase, 1999) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت الكشف عن فاعلية الإدارة المدرسية حول كيفية تعزيز التعليم والتعلم من قبل مديري المدارس، وذلك من خلال الأنشطة والبرامج العلمية من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة للكشف عن فاعلية الإدارة المدرسية في تحديد الأنشطة، والبرامج العلمية التي من شأنها تعزيز، وتشجيع عملية التدريس والتعلم المهني في الفصول الدراسية. تكونت عينة الدراسة من (800) معلماً من معلمي المدارس الأمريكية. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر دال إحصائياً لفاعلية الإدارة المدرسية في تعزيز عملية التعلم والتعليم، كما بينت النتائج أن دور مدير المدرسة يتمثل بوضع الأنشطة والبرامج العلمية التي تعمل على تعزيز العملية التعليمية، جاء بدرجة كبيرة.

2- وأجرت هاريس (Harris, 2005) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت الكشف عن الممارسات الإدارية التي نفذها المديرون الحاصلون على جوائز تربوية أثناء عملهم. تكونت

عينـة الدراسـة مـن (35) مـديراً ومـديرةً، حـصلوا علـى جـوائز تربويـة خـلال الـسنوات العـشرة الماضية. ولتحقيق أهداف الدراسة أُستخدمت المقابلة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن الفئات الفائزة بالجائزة قدمت عدة مساهمات، وأعمال إدارية وفنية خولتها من الحصول على الجائزة بسبب تحسينها للعمل التربوي فنياً وإدارياً. ومن هذه الممارسات: الاستفادة من دليل الجائزة، وتطبيق المعايير، وأخذ الدروس والعبر من القادة المبدعين وتطبيقها، والتركيز على القيادة التربوية الفاعلة، وتشكيل ثقافة خاصة بالمدرسة، وتطبيق برامج وأساليب تدريس حديثة، ومساعدة الطلبة المدخنين للتخلص منه، والتواصل المستمر مع المجتمع المحلي.

3- وقام براوننج (Browning, 2005) بدراسة في المملكة المتحدة هدفت التعرف على دور المدرسة البريطانية المستقبلي في تعزيز برامج الصحة المدرسية الإضافية من جانب تحقيق الفائدة الاجتماعية، والاقتصادية لجيل الشباب. تكونت عينة الدراسة من (50) مديراً يعملون بمدارس حكومية بريطانية، ولتحقيق أهداف الدراسة أُستخدمت المقابلات لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن المدارس التي تعمل على زيادة مهارات الطلبة الصحية عبر تطبيق برامج الصحة للجميع، وبرامج التغذية المتوازنة كجزء من نظام التعليم فيها، كما بينت النتائج أن المدرسة البريطانية تركّز على قيم النظافة، ونظافة البيئة عبر برامجها التي توجه الشباب نحو خدمة أنفسهم، ومناطقهم السكنية.

4- اما دراسة إلسلي وردفورد (Ellsley & Redford, 2005) في اسكتلندا فقد هدفت الكشف عن دور مشروع مدارس المجتمع الجديد الذي تديره الإدارة المدرسية في مدارس مدينة بيرث (Birth) في التفاعل مع العائلات، والمجتمعات في اسكتلندا لتمكين الآباء من أخذ دور فاعل في المشروع. تكونت عينة الدراسة من الأطفال الذين تراوحت أعمارهم بين (4-6) سنوات. ولتحقيق أهداف الدراسة أُستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن إشراك

المجتمع المحلي والآباء في مجموعات أنشطة داخل المدرسة، كتناول القهوة، واستخدام الكمبيوتر وغيرها، أدى إلى تطوير العملية التعليمية وشعور الآباء بأنهم غير مهتمين، وأن الأطفال لا يظهرون قلقاً لوجود آبائهم حولهم.

5- وقام هاينس (Haines, 2007) بدراسة في جنوب أفريقيا هدفت الكشف عن دور مدير المدرسة في تسهيل عملية المشاركة الفعّالة لمجلس الإدارة المدرسية في تعزيز نوعية التعليم في المدارس الحكومية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مكونة من أسئلة مغلقة ومفتوحة، كما تم الرجوع إلى التقارير الوطنية الدولية لإستراتيجيات مديري المدارس. تكونت عينة الدراسة من أولياء الأمور، والمشرفين، والمعلمين، والطلبة، وأعضاء مجلس الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية في جنوب أفريقيا. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود دور لأولياء الأمور في الإدارة الفاعلة للمدرسة، كما أشارت إلى وجود أثر دال إحصائياً لفاعلية الإدارة المدرسية في توفير التعليم الجيد، وذلك من خلال برامج التدريب التي تم طرحها.

6- كما قام ويلان (Whelan, 2007) دراسة هدفت التعرف إلى الواقع الفعلي لأداء مدراء المناطق التعليمية في ولاية تكساس في الولايات المتحدة الإمريكية، والكشف عن معايير الجودة لديهم، بالإضافة إلى معرفة الممارسات الحقيقية لدى مدراء المناطق التعليمية من تخطيط، وأساليب وبرامج تقويمية. تكونت عينة الدراسة من (200) مديراً من مدراء المناطق التعليمية في كافة التخصصات والمجالات، ولتحقيق أهداف الدراسة أُستخدمت بطاقات الرصد لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أنَّ نمط القيادة السائدة هو النمط الديمقراطي الذي يظهر دائماً في القدرة على العمل الفريقي، واتخاذ القرار التشاروي، وجودة العمل ترتبط بجودة الأداء والتخطيط الفعلي المنظم لدى المدراء التربويين، ووجود دلالات واضحة لجودة العمل من قبل مدراء المناطق التعليمية من خلال المشاهدات الفعلية لهم.

7- واجرى بيرل (Birrell, 2009) بدراسة هدفت الكشف عن فاعلية المدرسة في تنفيذ برامج التربية الصحية الإضافية لطلابها في المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية. تكونت عينة الدراسة من (60) مديراً ومديرةً يعملون في مدارس حكومية أساسية في مدينة لندن، وضواحيها. ولتحقيق أهداف الدراسة أُستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة المدرسية تمارس دورها في تعزيز التربية الصحية بدرجة متوسطة في جميع المجالات، عدا مجال الصحة النفسية الذي جاء بدرجة قليلة، وتتبع الإدارة المدرسية صحة الطلبة من حيث نظافة، وصلاحية الأطعمة للاستهلاك، وتوفير المياة النظيفة للشرب، والمواصلات المؤمنة صحياً، ووجود معيقات فنية ومالية تواجه المدارس البريطانية، وخاصةً في مجال تدريب العاملين على التربية الصحية مما يعيق عملها.

8- وقام هولفيلد وروتزبت وبارون (Hohlfeld, Ritzhaupt & Barron, 2010) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت الكشف عن مدى توظيف المدارس الأمريكية لمشروع لا منهجي في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز الشراكة بين المدرسة والمجتمع، والعائلات بهدف توفير خدمة اجتماعية وتربوية متطورة للمجتمع. تكونت عينة الدراسة من (256) ولي أمر من منطقة فلوريدا. ولتحقيق أهداف الدراسة أُستخدم مقياس العلاقة المدرسية- الأسرية المكون من ستة أسئلة مفتوحة حول العلاقة المشتركة في المجالين الاجتماعي والتربوي والتكنولوجي بين المدرسة، والأسرة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة أنَّ المدارس تعمل على زيادة مساهمتها في تدريب أفراد المجتمع المحلي على التكنولوجيا بهدف محو الأمية التكنولوجية، وتمكين أولياء الأمور من التواصل مع المدرسة بشكل مباشر، كما بينت نتائج الدراسة فاعلية دور مدارس منطقة فلوريدا في ذلك خاصة اتباع مشروع

(تدريب الأب)، الذي يتم في العطل الرسمية والأسبوعية، وخاصةً في مجال التعامل مع بيانات الأبناء التعليمية، والاطلاع على مشاريع المدرسة المجتمعية ودعمها والمشاركة بهما.

9- وأجرى بريجي ويلسون (Bregy- Wilson, 2012) دراسة هدفت الكشف عن الدور الفعّال لمديري المدرسة والإدارة المدرسية في إستراتيجيات، وبرامج تحسين المدارس، ومدى أهمية دور المدير في الأنشطة والعمليات التعليمية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إجراء المقابلات مع معلمي المدارس، بالإضافة إلى الإطلاع على تقارير تقييم (360) مدرسة، وتحليلها لمعرفة مدى مشاركة مديري المدارس في الأنشطة التعليمية. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الدور الفعّال لمديري المدارس في الأنشطة التعليمية، وتأثيرها على الممارسات التدريسية، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر دال إحصائياً لفاعلية مدير المدرسة في وضع الأنشطة التعليمية التي من شأنها تحسين العملية التعليمية.

10- وقام إكوندايو كولاول (Ekundayo & Kolawole, 2013) دراسة في نيجيريا هدفت الكشف عن العلاقة بين الفاعلية الإدارية لمديري المدارس الثانوية، ومهارات إدارة الوقت. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من (200) مديراً من مديري المدارس، و(600) معلماً من معلمي المدارس الثانوية، تم اختيارهم عشوائياً من ثلاث دول. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الفاعلية الإدارية لمديري المدارس، ومهارات إدارة الوقت، كما أشارت النتائج إلى أن أهم العوامل التي تحول من فاعلية مديري المدارس، هي: الحاجة إلى الاستجابة لحالات الطوارئ في المدارس، كما بينت النتائج أن أهم العوامل التي تساعد في فاعلية الإدارة المدرسية هي تحديد المهام الأكثر صعوبة، والقيام بعمل سجلات عمل ومهام محددة.

11- وأجرى بيسونج (Besong, 2013) دراسة في الكاميرون هدفت المقارنة بين الفاعلية الإدارية لمديري المدارس الخاصة والحكومية الثانوية، كما هدفت إلى الكشف عن فاعلية دور مدراء المدارس في الأنشطة، والإجراءات التي من شأنها تحسين العملية التعليمية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مكونة من (48) فقرة. تكونت عينة الدراسة من (30) مديراً من مديري المدارس الحكومية والخاصة، منهم (15) مديراً من مدراء المدارس الحكومية، و(15) مديراً من مديري المدارس الخاصة. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الفاعلية الإدارية لمديري المدارس، لصالح المدارس الخاصة، ومن أهم الأنشطة التي برزت دور المدراء فيها: تحفيز الموظفين، وإدارة الأموال والإجراءات الإدارية، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الفاعلية الإدارية من حيث الإشراف، واللوائح، واتخاذ القرارات، وتنظيم الاجتماعات، وحماية ممتلكات المدرسة.

التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة، العربية منها والأجنبية، الاهتمام بتناول فاعلية الإدارة المدرسية، لما لها من تأثير كبير على العملية التعليمية، وعلى المخرجات التعليمية من خلال تنمية تفكيرهم الابداعي، وتحصيلهم العلمي؛ كدراسة الحسنات (2003)، والمناعمة (2005)، وغراب وأبو سلطان (2007).

وقد تنوعت الدراسات السابقة في بحثها عن فاعلية الإدارة المدرسية، حيث تناولت جوانب مختلفة للفاعلية، كدراسة درادكة (2000)، والمعشني (2002)، وبلواني (2008)، والمعمري (2008)، والمطيري (2012)، وبلاس وبلاس (Blase & Blase, 1999)، وبراونج (Browning, 2005)، وقد اختلفت نتائج الدراسات السابقة حول فاعلية الإدارة، فمنها من أظهر درجة مرتفعة كدراسة عواد (2007)، وبلواني (2008)، والمعشني (2002)، والمطيري (2012)، ومنها ما اظهرت درجة

متوسطة لفاعلية الإدارة؛ كدراسة درادكة (2000)، وبيرل (Birrel, 2009)، وبلاس وبلاس (Blase & Blase, 1999)، وبيسونج (Besong, 2013)، بينما اظهرت دراسة غراب وابو سلطان (2007)، درجة فاعلية قليلة.

وإذ يعد المدير جانباً مهماً من جوانب الإدارة المدرسية الفاعلة، فقد ركزت بعض الدراسات على دوره في تفعيل وتعزيز البرامج المرافقة، وزيادة فاعلية المدرسة؛ كدراسة المعشني (2002)، والعمرات (2010)، وبريجي ويلسون (Bregy- Wilson, 2012)، وكذلك فاعليته في قيادة التغيير؛ كدراسة أيوب (2012)، وويلان (2007)، وهانيس (Haines, 2007).

تنوعت عينات الدراسات من حيث الكيف والكم ونجد أن بعضها اقتصر على مدراء المدارس؛ كدراسة إبراهيم (2008)، وبلواني (2008)، وأيوب (2012)، و براوننج (Browning, 2005)، وويلان (Whelan, 2007)، وبيرل (Birrel, 2009)، وهناك دراسات تألفت عينتها من المدراء والمعلمين؛ كدراسة عواد (2007)، والحسنات (2003).

اما دراسة درادكة (2000)، والمعشني (2002)، ومناعمة (2005)، والعمرات (2010)، والمطيري (2012)، وبلاس وبلاس (Blase & Blase, 1999)، وبريجي ويلسون (Bregy- Wilson, 2012).

ويمكن الاشارة الى ان تنوع العينة امرا مهما، حيث يزود أصحاب الشأن بوجهات نظر عديدة، مما يعطي صورة واضحة عن موضوع الدراسة، وكذلك يمكن الإشارة أنه بالرغم من اختلاف العينات من حيث مراكزها، ومهامها (مدير، مشرف، معلم وأولياء أمور)، إلا أنها عينة موضوعية نستطيع من خلالها الاستدلال على مقومات، وعناصر إدارة المدرسة، وقياس درجة فاعليتها.

تنوعت الدراسات السابقة من حيث أداة الدراسة، فمنها من استخدمت الاستبانة؛ كدراسة درادكه (2000)، والمعشني (2002)، والحسنات (2003)، والمناعمة (2005)، وبلواني (2008)، والمطيري (2012)، وبيسونج (Besong, 2013)، وبيرل (Birrel, 2009)، وإكونदايو وكولوي (Ekundayo & Kolawole, 2013)، أما دراسة هولفيلد وروتزبت وبارون (Hohlfeld, Ritzhaupt & Barron, 2010) فقد استخدمت مقياس العلاقة المدرسية- الأسرية كاداة لجمع البيانات، ودراسة ويلان (Whelan, 2007) التي استخدمت بطاقات الرصد، ودراسة بريجي ويلسون (Bregy- Wilson, 2012) التي استخدمت المقابلات، ومنها ما جمع بين أكثر من أداة بحثية لتحقيق أهداف الدراسة مثل دراسة هاينس (Haines, 2007) التي استخدمت الاستبانة والتقارير الوطنية الدولية لاستراتيجيات مديري المدارس، وقد أفادت هذه الدراسات الباحثة في آلية تصميم الاستبانه، وبلورة مجالاتها.

وترى الباحثة أنه من خلال مراجعة الدراسات السابقة التي اشتملت عليها الدراسة الحالية، لاحظت أن معظم الدراسات العربية قد استخدمت الاستبانه أداه للدراسة، بينما في الدراسات الأجنبية تنوعت أداة الدراسة ما بين الاستبانة، أو المقابلة، أو الاستطلاع، أو بطاقة الملاحظة، ويمكن تفسير ذلك بنقص الإمكانيات المادية، أو ظروف مانعة، ومعوقات تُحد من حرية اختيار، واستخدام أداة البحث المرغوبة، كما هو الحال في هذه الدراسة حيث منعت الباحثة من اجراء المقابلات في بعض المدارس، ويمكن أخذ هذه الملاحظة بالاعتبار في أبحاث مستقبلية. كما تضيف الباحثة أنه لم يتم طرح أنموذجاً تطبيقياً يحدد المواصفات، والمميزات، وطرق العمل الفاعلة لإدارة المدارس، بحيث يستفاد منه نظرياً وتطبيقياً في دراسات قادمة، وتشكّل هذه الملاحظة قاعده لإجراء أبحاث مستقبلية.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، بكونها اهتمت بالجانب العلمي والمعرفي، اذ تناولت البرامج التعليمية الإضافية، وسعت لبيان أهميتها ودورها في رفع مستوى التحصيل العلمي

للطلبه، مما يهيئ لهم فرص القبول في مؤسسات التعليم العالي داخل الخط الأخضر، الأمر الذي يترتب عليه أبعاد إيجابية أهمها التغلب على التحديات التي يواجهها المجتمع العربي في هذه المنطقة، وكذلك تقدم المجتمع علمياً واقتصادياً وسياسياً.

وكذلك تميزت بكون مجتمع وعينة هذه الدراسة هم من مدارس ثانوية حديثة تتبع للقطاع الخاص، ولها نظامها الذي يختلف عن نظام المدارس الحكومية، وهذا يتيح فرصة التعرف إلى خصائص ومميزات هذا النمط من المدارس والاستفادة منه مستقبلاً.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، والأداة التي تم استخدامها، ودلالات صدقها، وثباتها، واجراءات تطبيقها، وتحديد متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخراج النتائج.

منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة في التوصل إلى النتائج التي تقيس درجة فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، وذلك من خلال الاستبانة، وسؤالها المفتوح الذي يقيس مقترحات المعلمين لتحسين فاعلية إدارة المدرسة الثانوية التابعة للشبكات التعليمية.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية (عتيد، سخنين) داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (3538)، موزعين إلى (1098) معلماً ومعلمةً ممن يعملون في شبكة (سخنين)، الذين بدورهم يتوزعون إلى (608) معلماً، و(490) معلمةً، وكذلك (2440) ممن يعملون في شبكة (عتيد)، الذين بدورهم يتوزعون إلى (1680) معلماً، و(720) معلمةً، وذلك في الفصل الأوَّل من العام الدراسي 2014/2013.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة مكونة من (247) معلماً ومعلمةً ممن يعملون في المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية داخل الخط الأخضر بأسلوب عنقودي عشوائي، حيث كان متغير (الشبكة) هو المتغير الطبقي، والمدرسة هي العنقود، حيث تم اختيار خمس مدارس من شبكة (سخنين) العربية من أصل (35) مدرسة، منها (23) مدرسة برقابة وزارة التربية، و(10) برقابة وزارة الاقتصاد بحيث تشكل ما تزيد نسبته عن (7.47%) من مجتمع شبكة (سخنين)، واختيار خمس مدارس من شبكة (عتيد) من أصل (28) مدرسة بحيث تشكل ما تزيد نسبته عن (6.76%) من مجتمع شبكة (عتيد)، وبهذا تم توزيع أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة بعد الحصول على موافقتهم للمشاركة في الدراسة، والجدول (1) يبين توزع أفراد عينة الدراسة، وفقاً لمتغيرات المعلمين.

جدول (1)

توزع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات المستقلة

المتغيرات	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	132	53.4
	أنثى	115	46.6
	المجموع	247	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	84	34.0
	دراسات عليا	163	66.0
	المجموع	247	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	45	18.2
	من 5 إلى 10 سنوات	78	31.6
	أكثر من 10 سنوات	124	50.2
	المجموع	247	100.0
الشبكة	يهودية	165	66.8
	عربية	82	33.2
	المجموع	247	100.0

أداة الدراسة

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير أداة لقياس فاعلية إدارة المدارس، وذلك من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، ومنها دراسة (أبو خطاب، 2008)، وكذلك من خلال مقابلات أجرتها الباحثة مع مديرين، ومعلمين، وطلبة لاستطلاع آرائهم حول عمل الإدارة، والبرامج المقدمة لهم تم تحديد مجالات الاستبانة، ومن ثم تمت صياغة فقرات الاستبانة، والتي تكونت في صورتها الأولية من (60) فقرة موزعة على ستة مجالات، وهي: التخطيط، ويشمل (14) فقرة، والتنظيم، ويشمل ثمان فقرات، والتوجيه والرقابة، ويشمل خمس فقرات، والمتابعة، ويشمل تسع فقرات، نماء الطلبة، ويشمل (12) فقرة، وشؤون المجتمع، ويشمل (11) فقرة، والملحق (1) يبين استبانة فاعلية إدارة المدارس في تطبيق البرامج بصورتها الأولية.

دلالات الصدق والثبات لأداة الدراسة:

تم التحقق من مؤشرات الصدق لاستبانة فاعلية إدارة المدارس الثانوية، كما يأتي:

أولا: الصدق الظاهري

تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة ممثلة بالاستبانة، والسؤال المفتوح على مجموعة من المحكمين مؤلفة من (16) فرداً من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية، والقيادة من الجامعات الأردنية، ومن الوسط العربي داخل الخط الأخضر، والملحق (2) يبين ذلك، حيث طُلب منهم إبداء آرائهم حول دقة وصحة محتوى الأداة من حيث: درجة انتماء فقرات الاستبانة، والسؤال المفتوح للمشكلة البحثية الخاصة بالدراسة، ووضوحهما، وصياغتهما اللغوية، ومناسبتهما لقياس ما وُضعت لأجله، وإضافة أو تعديل ما يرونه مناسباً، واعتمدت الباحثة ما نسبته (80%) فأكثر من إجماع المحكّمين لقبول الفقرة، أو رفضها، وبناءً على ذلك، ووفقاً لآراء المحكّمين، فقد تم إلغاء مجال التوجيه، ودمج مجال الرقابة مع مجال المتابعة،

وتم حذف خمس فقرات لأنها متشابهة، وتصحيح بعض المصطلحات اللغوية كونها غير واضحة، واستبدال بعض المفردات لتصبح أكثر تحقيقاً لأهداف الدراسة، والملحق (4) يبين ذلك واستناداً إلى تلك التعديلات تكونت استبانة فاعلية إدارة المدارس الثانوية بصورتها النهائية من (55) فقرة موزعة على خمسة مجالات، وهي: مجال التخطيط، وله (15) فقرة، ومجال التنظيم وله تسع فقرات، ومجال الرقابة والمتابعة وله (12) فقرة، مجال الطلبة وله (10) فقرات، مجال العلاقات مع المجتمع المحلي، وله (9) فقرات، بالإضافة إلى سؤال مفتوح يقيس مقترحات المعلمين لتحسين فاعلية إدارة المدرسة الثانوية التابعة للشبكات التعليمية.

ثانياً: صدق البناء

تم التحقق من دلالات صدق البناء لاستبانة فاعلية إدارة المدارس الثانوية من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مؤلفة من (55) معلماً ومعلمةً من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات، والمقياس ككل، ومجالاته. وذلك كما هو مبين في الجدول (2).

جدول (2)

قيم معاملات الارتباط بين الفقرات والمقياس ككل ومجالاته

المجال	رقم الفقرة	مضمون فقرات المقياس وفقاً لمجالاته	الارتباط مع: المجال	الارتباط مع: المقياس
التخطيط	1	تصيغ إدارة المدرسة رسالة ورؤيا مستقبلية للبرامج المرافقة	0.72	0.65
	2	توضح إدارة المدرسة أهداف تطبيق البرامج المرافقة للعاملين فيها	0.67	0.60
	3	تنطلق إدارة المدرسة في تخطيط البرامج المرافقة من مقترحات الأهل والطلبة لتلبية حاجاتهم وميولهم المستقبلية	0.72	0.64
	4	تبني إدارة المدرسة منظومة عملها وفق المعايير العالمية في البرامج المرافقة لتحقيق الجودة	0.73	0.66
	5	تعتمد إدارة المدرسة في عملية التخطيط لبرامجها المرافقة على استشارة علمية تكنولوجية	0.76	0.67
	6	تخطط إدارة المدرسة لتوفير المصادر المالية والتكنولوجية لتطبيق البرامج المرافقة بأحدث الوسائل	0.75	0.69

المجال	رقم الفقرة	مضمون فقرات المقياس وفقاً لمجالاته	الارتباط مع:	
			المجال	المقياس
	7	تخطط إدارة المدرسة لاختيار المؤسسات الأكاديمية للاتفاق معها في تطبيق البرامج المرافقة	0.72	0.66
	8	تحدد إدارة المدرسة الأهداف التعليمية والاجتماعية المستقبلية من البرامج المرافقة لإدراك هذه الأهداف	0.73	0.68
	9	تنوع إدارة المدرسة بتخطيط برامجها المرافقة، مواضيع تعليمية، اجتماعيه ومهنية	0.70	0.64
	10	تبني إدارة المدرسة برامج مرافقة تمثل مرحلة تحضيرية لدعم اتجاهات الطلبة نحو التعليم	0.73	0.68
	11	تخطط إدارة المدرسة برامج مرافقة مناسبة، لتهيئة الطلبة للمهن التي يرغبون أن يمتهنونها	0.71	0.66
	12	تخطط إدارة المدرسة لانتقاء البرامج المرافقة التي تنمي التفكير الناقد والإبداعي لدى المعلمين والطلبة	0.77	0.77
	13	توجه إدارة المدرسة في تخطيطها للبرامج المرافقة، منظومة القيم بهدف تعظيم الانتماء للهوية الثقافية الوطنية	0.72	0.70
	14	تركز إدارة المدرسة على تعزيز اللغة العربية الفصحى ببرامجها المرافقة	0.69	0.68
	15	تركز إدارة المدرسة في تخطيطها على استعمال المواقع الإلكترونية لتوصيل المعلومة للمعلمين والطلبة والأهل	0.56	0.50
التنظيم	16	تنظم إدارة المدرسة البرامج المرافقة بما يتلاءم مع طبيعة المنهاج	0.78	0.71
	17	تختار إدارة المدرسة النظريات التعليمية والنفسية الحديثة الملائمة لتطبيق البرامج المرافقة	0.74	0.70
	18	تقسم إدارة المدارس الأعمال الوظيفية في المدرسة بين العاملين لتطبيق البرامج المرافقة	0.73	0.62
	19	تنظم إدارة المدرسة جداول زمنيه لتطبيق البرامج المرافقة	0.76	0.64
	20	تختار إدارة المدارس أنشطة البرامج المرافقة الملائمة للمحتوى التعليمي لتحقيق جودة تعليمية أفضل	0.78	0.69
	21	تنظم إدارة المدرسة محاضرات نظرية وورش عمل تدعم وتساند البرامج المرافقة	0.76	0.65
	22	تهيئ إدارة المدرسة المناخ التنظيمي لتطبق برامجها المرافقة بصورة أفضل	0.81	0.70
	23	تنظم إدارة المدرسة عملية الإشراف والمتابعة والتقويم للبرامج المرافقة لتطويرها	0.76	0.69
	24	تنظم إدارة المدرسة مع المؤسسات الأكاديمية مواعيد تنفيذ البرامج المرافقة	0.72	0.68
الرقابة والمتابعة	25	تهدف إدارة المدرسة من عملية التقييم للمعلمين والطلبة تحسين تطبيق البرامج المرافقة وتطويرها	0.71	0.70
	26	تفيد إدارة المدرسة من خطط التغيير والتطوير في نظم الرقابة المحلية والعالمية لزيادة كفاءة تطبيق البرامج المرافقة	0.74	0.68
	27	تستعمل إدارة المدرسة أساليب التقويم الحديثة والمتنوعة لرفع كفاءة البرامج وتطبيقها	0.73	0.67
	28	تقدر إدارة المدرسة مقترحات المعلمين من أجل زيادة فاعلية الرقابة على تطبيق البرامج المرافقة	0.78	0.70

المجال	رقم الفقرة	مضمون فقرات المقياس وفقاً لمجالاته	الارتباط مع: المجال	الارتباط مع: المقياس
	29	تقيم إدارة المدرسة أداء العاملين على تطبيق البرامج المرافقة وتكافئ العامل والطالب المميز	0.74	0.67
	30	تشجع إدارة المدارس المعلمين على التقييم الذاتي من أجل رفع مستوى تقديرهم لأدائهم	0.76	0.67
	31	تشرك إدارة المدرسة الطلبة بتقييم أعمالهم في البرامج المرافقة لزيادة مستوى التحصيل	0.78	0.71
	32	تلتزم إدارة المدرسة بإشراك الأهل في تقييم البرامج المرافقة	0.75	0.66
	33	تتابع إدارة المدرسة تنفيذ البرامج المرافقة لتحقيق الجودة وإتقانها	0.79	0.74
	34	تراجع إدارة المدرسة الأساليب والطرق التي يتم العمل بها في تطبيق البرامج المرافقة لتحسينها	0.75	0.71
	35	تعلن إدارة المدرسة نتائج عمليات رقابة البرامج المرافقة بشفافية	0.79	0.73
	36	تتقبل إدارة المدرسة المساءلة من كل الأطراف المشاركة في عمليه الرقابة وتستفيد من وجهات النظر المختلفة	0.77	0.75
الطلبة	37	يعد الطلبة محور العملية التربوية في المدرسة	0.67	0.60
	38	تقوم إدارة المدرسة بالتعاون مع المعلمين والأهل بدراسة احتياجات الطلبة ومشكلاتهم للعمل على معالجتها	0.76	0.72
	39	تبرمج إدارة المدرسة البرامج المرافقة بما يتلاءم مع احتياجات الطلبة وميولهم	0.74	0.72
	40	تشجع إدارة المدرسة المعلمين على اكتشاف مهارات ومواهب الطلبة من خلال تطبيق البرامج المرافقة وأنشطتها المختلفة لتطويرها	0.78	0.72
	41	تركز إدارة المدرسة في برامجها المرافقة على تحفيز التعلم الذاتي والتعاوني	0.80	0.74
	42	تشرك إدارة المدرسة الطلبة في تقييم البرامج المرافقة وتقديم مقترحات لتطويرها تنفيذا لمبادئ الديمقراطية في التعليم	0.78	0.70
	43	توظف إدارة المدرسة الإرشاد التربوي في برامجها من أجل الاستقرار النفسي والتوازن في السلوك التعليمي والاجتماعي	0.79	0.76
	44	توفر إدارة المدرسة قنوات اتصال متنوعة ومفتوحة لتسهيل عملية التواصل بين الطلبة والمعلمين	0.68	0.53
	45	تستعمل إدارة المدرسة المواقع الإلكترونية لتوصيل المادة التعليمية، توصيل التعليمات وتقييم نتائج الطلبة بهدف السرعة والدقة	0.66	0.56
	46	تشجع إدارة المدرسة الطلبة على التقييم الذاتي من أجل زيادة الكفاءة التعليمية والتقدير الذاتي	0.82	0.76
علاقات مع المجتمع المحلي	47	توظف إدارة المدرسة رؤيتها ورسالتها لخدمة المجتمع المحلي	0.82	0.76
	48	تركز إدارة المدرسة على برامج تطوعية بهدف خدمة المجتمع	0.82	0.72
	49	توظف إدارة المدرسة للمجتمع المحلي مرافقها، بهدف تقوية العلاقات الاجتماعية التعاونية	0.84	0.75
	50	تقيم إدارة المدرسة برامج للأعياد والمناسبات المجتمعية	0.72	0.64

المجال	رقم الفقرة	مضمون فقرات المقياس وفقاً لمجالاته	الارتباط مع: المجال	المقياس
	51	تدعم إدارة المدرسة العائلات "الضعيفة" معنوياً ومادياً	0.75	0.65
	52	تعمل إدارة المدرسة على كسب دعم الأهل المادي والمعنوي لتطوير وإنجاح البرامج المرافقة	0.79	0.68
	53	تشارك إدارة المدرسة أولياء الأمور في كل ما يتعلق بأمور الطلبة التعليمية والاجتماعية	0.74	0.68
	54	تكرم إدارة المدرسة المساهمين المميزين في المجتمع	0.77	0.67
	55	تستعمل إدارة المدرسة الموقع الإلكتروني للتواصل مع الأهل لتعزيز دورهم ومسؤوليتهم	0.64	0.56

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (2)، أن قيم معاملات ارتباط فقرات مجال التخطيط، تراوحت بين (0.56–0.77) مع مجالها، وبين (0.50–0.77) مع الكلي للأداة، وأن قيم معاملات ارتباط فقرات مجال التنظيم، تراوحت بين (0.72–0.81) مع مجالها، وبين (0.62–0.71) مع الكلي للأداة، وأن قيم معاملات ارتباط فقرات مجال الرقابة والمتابعة، تراوحت (0.71–0.79) مع مجالها، وبين (0.66–0.75) مع الكلي للأداة، وأن قيم معاملات ارتباط فقرات مجال الطلبة، تراوحت (0.66–0.82) مع مجالها، وبين (0.53–0.76) مع الكلي للأداة، وأخيراً؛ أن قيم معاملات ارتباط فقرات مجال العلاقات مع المجتمع المحلي، تراوحت (0.64–0.84) مع مجالها، وبين (0.56–0.76) مع الكلي للأداة. والملحق (3) يبين استبانة فاعلية الإدارة بصورتها النهائية. يُلاحظ من القيم السالفة الذكر الخاصة بصدق البناء؛ أن معامل ارتباط كل فقرة من فقرات الدراسة مع الكلي لاداة الدراسة لم يقل عن معيار (0.20) مما يشير الى جودة بناء فقرات اداة الدراسة.

بالاضافة الى ما تقدم؛ تم حساب قيم معاملات ارتباط مجالات أداة الدارسة مع الدرجة الكلية للأداة، بالإضافة إلى حساب قيم معاملات الارتباط البينية (Inter-correlation) لمجالات أداة الدراسة، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، كما هو مبين في الجدول (3).

جدول (3)

قيم معاملات ارتباط مجالات أداة الدارسة مع الدرجة الكلية للأداة

ومعاملات الارتباط البينية للمجالات

المجالات	الإحصائي	التخطيط	التنظيم	الرقابة والمتابعة	الطلبة	العلاقة مع المجتمع المحلي
التنظيم	معامل الارتباط	0.80				
الرقابة والمتابعة	معامل الارتباط	0.80	0.79			
الطلبة	معامل الارتباط	0.79	0.78	0.81		
العلاقة مع المجتمع المحلي	معامل الارتباط	0.77	0.72	0.78	0.77	
الكلي للمقياس	**معامل الارتباط**	**0.93**	**0.89**	**0.92**	**0.91**	**0.89**

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (3)، أن قيم معاملات ارتباط مجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية، تراوحت بين (0.89–0.93)، وأن قيم معاملات الارتباط البينية لمجالات أداة الدراسة، تراوحت بين (0.72–0.81).

ثبات أداة الدراسة

لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ومجالاتها؛ تم حسابه باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، ولأغراض التحقق من ثبات الإعادة لأداة الدراسة ومجالاتها؛ فقد تم إعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية بطريقة الاختبار وإعادته (Test-Retest) بفاصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيقين الأول والثاني، حيث تم حسابه باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وذلك كما في الجدول (4).

جدول (4)

قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي والإعادة لأداة الدراسة ومجالاتها

المقياس ومجالاته	الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)	ثبات الاستقرار (معامل ارتباط بيرسون)	عدد الفقرات
التخطيط	0.93	0.83	15
التنظيم	0.91	0.91	9
الرقابة والمتابعة	0.93	0.86	12
الطلبة	0.91	0.88	10
علاقات مع المجتمع المحلي	0.91	0.90	9
الكلي للمقياس	**0.98**	**0.84**	**55**

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (4)، أن قيمة ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ككل، بلغت (0.98)، في حين تراوحت قيم الاتساق الداخلي للمجالات بين (0.91−0.93)، وبلغت قيمة معامل ثبات الإعادة لأداة الدراسة (0.84)، وتراوحت قيم معاملات الثبات للمجالات بين (0.83−0.91).

معيار تصحيح الاستبانة

تم اعتماد النموذج الإحصائي ذي التدريج النسبي، وذلك بهدف إطلاق الأحكام على المتوسطات الحسابية الخاصة بأداة الدراسة للمجالات، والفقرات، وذلك على النحو الآتي:

درجة الفاعلية		**فئة المتوسطات الحسابية**
كبيرة	أكثر من	3.66
متوسطة	أكثر من	3.66−2.34
متدنية	اقل من	2.34

وقد تم التوصل لهذا المعيار عن طريق حساب المدى لتدريج ليكرت الخماسي لفاعلية إدارة المدارس في تطبيق البرامج، والمجالات التي تتبع لها، وفقراتها؛ على النحو الآتي:

المدى = التدريج الأعلى – التدريج الأدنى = 5 – 1 = 4

ثم تم حساب طول كل فئة من فئات المعيار بعد تبني عدد الأحكام المرغوب بها؛ على النحو الآتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الأحكام}} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وتم إضافة طول الفئة للمرة الأولى إلى التدريج الأدنى في تدريج ليكرت الخماسي، فإضافة طول الفئة للمرة الثانية إلى ناتج عملية الجمع الأولى، ثم إضافة طول الفئة للمرة الأخيرة إلى ناتج عملية الجمع الثانية.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على نوعين من المتغيرات؛ وهما:

أ. **المتغيرات الوسيطه؛ وهي:**

1. الجنس؛ وله فئتان (ذكر، أنثى).
2. المؤهل العلمي؛ وله مستويان (بكالوريوس، دراسات عليا).
3. الخبرة؛ ولها ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
4. الشبكة؛ ولها مستويان (يهودية، عربية).

ب. المتغيرات المستقلة، وهي:

1. فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية.

ج. **المتغيرات التابعة**؛ وهي:

1. تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضر.

إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، تم القيام بالخطوات الآتية:

1. إعداد أداة الدراسة بعد الاطلاع على الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومقابلة معلمين وطلبة لجمع معلومات تفيد في تكوين أفكار حول فاعلية الإدارة المدرسية.
2. الحصول على كتب تسهيل مهمة موجهة لإدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية داخل الخط الأخضر من جامعة اليرموك، وتصريح من وزارة التربيه والتعليم داخل الخط الأخضر.
3. التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة من قبل المحكمين، بالإضافة إلى تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، وإخراجها بصورتها النهائية.
4. بعد تطبيق أداة الدراسة تم جمع الاستبانات، ثم تفريغها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة لها.
5. تحليل محتوى إجابات سؤال أداة الدراسة المفتوح للخروج بمقترحات المعلمين لتحسين فاعلية إدارة المدرسة الثانوية التابعة للشبكات التعليمية.

المعالجات الإحصائية

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين.

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين وفقاً للمتغيرات، وإجراء تحليل التباين الرباعي وفقاً للمتغيرات.

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث؛ تم تحليل محتوى مقترحات المعلمين لتحسين فاعلية إدارة المدرسة الثانوية التابعة للشبكات التعليمية، ورصدها على هيئة أفكار، وحساب التكرارات، والنسب المئوية الخاصة بكلٍّ منها، مع مراعاة ترتيب الأفكار (المقترحات) تنازلياً وفقاً لنسبها المئوية.

الفصل الرابع

عرض النتائج

هدفت الدراسة الكشف عن فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، وتم عرض النتائج وفقاً لما تم طرحه من أسئلة، وهي على النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً، وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، كما هو مبين في الجدول (5).

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية ومجالاتها في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم المجال	المقياس ومجالاته	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
1	4	الطلبة	4.31	0.55	كبيرة
2	2	التنظيم	4.30	0.53	كبيرة
3	1	التخطيط	4.29	0.52	كبيرة
4	5	علاقات مع المجتمع المحلي	4.21	0.68	كبيرة
5	3	الرقابة والمتابعة	4.16	0.59	كبيرة
		المتوسط الكلي للمجالات	**4.25**	**0.50**	**كبيرة**

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (5)، أن فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية ومجالاتها في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (كبيرة)، حيث جاءت مجالات المقياس وفقاً للترتيب الآتي: مجال الطلبة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.31) وانحراف معياري بلغ (0.55)، تلاه مجال التنظيم في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.30) وانحراف معياري بلغ (0.53)، تلاه مجال التخطيط في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.29) وانحراف معياري بلغ (0.52)، تلاه مجال العلاقات مع المجتمع المحلي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (4.21) وانحراف معياري بلغ (0.68)، ثم تلاه مجال الرقابة والمتابعة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (4.16) وانحراف معياري بلغ (0.59)،

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من المجالات، وهي على النحو الآتي:

أولاً: مجال التخطيط

للكشف عن فاعلية إدارة المدارس الثانوية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج في مجال التخطيط، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، كما هو مبين في الجدول (6).

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	مضمون فقرات مجال التخطيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
1	1	تصيغ إدارة المدرسة رسالة ورؤيا مستقبلية للبرامج المرافقة	4.52	0.67	كبيرة
2	2	توضح إدارة المدرسة أهداف تطبيق البرامج المرافقة للعاملين فيها	4.48	0.68	كبيرة
3	9	تنوع إدارة المدرسة بتخطيط برامجها المرافقة، مواضيع تعليمية، اجتماعيه ومهنية	4.40	0.69	كبيرة
4	12	تخطط إدارة المدرسة لانتقاء البرامج المرافقة التي تنمي التفكير الناقد والإبداعي لدى المعلمين والطلبة	4.40	0.76	كبيرة
5	8	تحدد إدارة المدرسة الأهداف التعليمية والاجتماعية المستقبلية من البرامج المرافقة لإدراك هذه الأهداف	4.39	0.67	كبيرة
6	11	تخطط إدارة المدرسة برامج مرافقه مناسبة، لتهيئة الطلبة للمهن التي يرغبون أن يمتهنوها	4.33	0.73	كبيرة
7	10	تبني إدارة المدرسة برامج مرافقة تمثل مرحلة تحضيرية لدعم اتجاهات الطلبة نحو التعليم	4.32	0.70	كبيرة
8	6	تخطط إدارة المدرسة لتوفير المصادر المالية والتكنولوجية لتطبيق البرامج المرافقة بأحدث الوسائل	4.30	0.77	كبيرة
9	3	تنطلق إدارة المدرسة في تخطيط البرامج المرافقة من مقترحات الأهل والطلبة لتلبية حاجاتهم وميولهم المستقبلية	4.29	0.80	كبيرة
10	15	تركز إدارة المدرسة في تخطيطها على استعمال المواقع الالكترونية لتوصيل المعلومة للمعلمين والطلبة والأهل	4.26	0.92	كبيرة
11	5	تعتمد إدارة المدرسة في عملية التخطيط لبرامجها المرافقة على استشارة علمية تكنولوجية	4.22	0.82	كبيرة
12	13	توجه إدارة المدرسة في تخطيطها للبرامج المرافقة، منظومة القيم بهدف تعظيم الانتماء للهوية الثقافية الوطنية	4.198	0.84	كبيرة
13	7	تخطط إدارة المدرسة لاختيار المؤسسات الأكاديمية للاتفاق معها في تطبيق البرامج المرافقة	4.12	0.91	كبيرة
14	4	تبني إدارة المدرسة منظومة عملها وفق المعايير العالمية في البرامج المرافقة لتحقيق الجودة	4.10	0.92	كبيرة
15	14	تركز إدارة المدرسة على تعزيز اللغة العربية الفصحى ببرامجها المرافقة	4.03	0.91	كبيرة
		المتوسط الكلي للمجال	**4.29**	**0.052**	**كبيرة**

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (6)، أن كافة فقرات مجال التخطيط جاءت ضمن درجة فاعلية (كبيرة)، حيث جاءت الفقرة (1) التي نصَّت على "تصيغ إدارة المدرسة رسالة ورؤيا مستقبلية للبرامج المرافقة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.52) وانحراف معياري بلغ (0.67)، في حين جاءت الفقرة (14) التي نصَّت على "تركز إدارة المدرسة على تعزيز اللغة العربية الفصحى ببرامجها المرافقة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.03) وانحراف معياري بلغ (0.91).

ثانياً: مجال التنظيم

للكشف عن فاعلية إدارة المدارس الثانوية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج في مجال التنظيم، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، كما هو مبين في الجدول (7).

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التنظيم مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	مضمون فقرات مجال التنظيم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفاعلية
1	19	تنظم إدارة المدرسة جداول زمنية لتطبيق البرامج المرافقة	4.43	0.66	كبيرة
2	16	تنظم إدارة المدرسة البرامج المرافقة بما يتلاءم مع طبيعة المنهاج	4.37	0.73	كبيرة
3	22	تهيئ إدارة المدرسة المناخ التنظيمي لتطبق برامجها المرافقة بصورة أفضل	4.33	0.73	كبيرة
4	20	تختار إدارة المدارس أنشطة البرامج المرافقة الملائمة للمحتوى التعليمي لتحقيق جودة تعليمية أفضل	4.33	0.72	كبيرة
5	23	تنظم إدارة المدرسة عملية الإشراف والمتابعة والتقويم للبرامج المرافقة لتطويرها	4.32	0.73	كبيرة
6	18	تقسم إدارة المدارس الأعمال الوظيفية في المدرسة بين العاملين لتطبيق البرامج المرافقة	4.30	0.72	كبيرة
7	21	تنظم إدارة المدرسة محاضرات نظرية وورش عمل تدعم وتساند البرامج المرافقة	4.28	0.82	كبيرة
8	24	تنظم إدارة المدرسة مع المؤسسات الأكاديمية مواعيد تنفيذ البرامج المرافقة	4.21	0.84	كبيرة
9	17	تختار إدارة المدرسة النظريات التعليمية والنفسية الحديثة الملائمة لتطبيق البرامج المرافقة	4.13	0.78	كبيرة
		المتوسط الكلي للمجال	**4.30**	**0.53**	**كبيرة**

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (7)، أن كافة فقرات مجال التنظيم جاءت ضمن درجة فاعلية (كبيرة)، حيث جاءت الفقرة (19) التي نصَّت على "تنظم إدارة المدرسة جداول زمنية لتطبيق البرامج المرافقة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.43) وانحراف معياري بلغ (0.66)، في حين جاءت الفقرة (17) التي نصَّت على "تختار إدارة المدرسة النظريات التعليمية والنفسية الحديثة الملائمة لتطبيق البرامج المرافقة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.13) وانحراف معياري بلغ (0.78).

ثالثاً: مجال الرقابة والمتابعة

للكشف عن فاعلية إدارة المدارس الثانوية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج في مجال الرقابة والمتابعة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، كما هو مبين في الجدول (8).

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الرقابة والمتابعة مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	مضمون فقرات مجال الرقابة والمتابعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفاعلية
1	25	تهدف إدارة المدرسة من عملية التقييم للمعلمين والطلبة تحسين تطبيق البرامج المرافقة وتطويرها	4.37	0.73	كبيرة
2	34	تراجع إدارة المدرسة الأساليب والطرق التي يتم العمل بها في تطبيق البرامج المرافقة لتحسينها	4.29	0.76	كبيرة
3	27	تستعمل إدارة المدرسة أساليب التقويم الحديثة والمتنوعة لرفع كفاءة البرامج وتطبيقها	4.22	0.80	كبيرة
4	28	تقدر إدارة المدرسة مقترحات المعلمين من أجل زيادة فاعلية الرقابة على تطبيق البرامج المرافقة	4.21	0.79	كبيرة
5	33	تتابع إدارة المدرسة تنفيذ البرامج المرافقة لتحقيق الجودة وإتقانها	4.20	0.78	كبيرة
6	36	تتقبل إدارة المدرسة المسائلة من كل الأطراف المشاركة في عملية الرقابة وتستفيد من وجهات النظر المختلفة	4.19	0.82	كبيرة
7	30	تشجع إدارة المدارس المعلمين على التقييم الذاتي من أجل رفع مستوى تقديرهم لأدائهم	4.17	0.82	كبيرة

الرتبة	رقم الفقرة	مضمون فقرات مجال الرقابة والمتابعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفاعلية
8	35	تعلن إدارة المدرسة نتائج عمليات رقابة البرامج المرافقة بشفافية	4.17	0.84	كبيرة
9	29	تقيم إدارة المدرسة أداء العاملين على تطبيق البرامج المرافقة وتكافئ العامل والطالب المميز	4.16	0.81	كبيرة
10	26	تفيد إدارة المدرسة من خطط التغيير والتطوير في نظم الرقابة المحلية والعالمية لزيادة كفاءة تطبيق البرامج المرافقة	4.13	0.88	كبيرة
11	31	تشرك إدارة المدرسة الطلبة بتقييم أعمالهم في البرامج المرافقة لزيادة مستوى التحصيل	4.02	0.90	كبيرة
12	32	تلتزم إدارة المدرسة بإشراك الأهل في تقييم البرامج المرافقة	3.82	0.98	كبيرة
		المتوسط الكلي للمجال	**4.16**	**0.59**	**كبيرة**

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (8)، أن كافة فقرات مجال الرقابة والمتابعة جاءت ضمن درجة فاعلية (كبيرة)، حيث جاءت الفقرة (25) التي نصَّت على "تهدف إدارة المدرسة من عملية التقييم للمعلمين والطلبة تحسين تطبيق البرامج المرافقة وتطويرها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.37) وانحراف معياري بلغ (0.73)، في حين جاءت الفقرة (32) التي نصَّت على "تلتزم إدارة المدرسة بإشراك الأهل في تقييم البرامج المرافقة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وانحراف معياري بلغ (0.98).

رابعاً: مجال الطلبة

للكشف عن فاعلية إدارة المدارس الثانوية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج في مجال الطلبة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، كما هو مبين في الجدول (9).

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الطلبة مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	مضمون فقرات مجال الطلبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفاعلية
1	37	يعد الطلبة محور العملية التربوية في المدرسة	4.53	0.77	كبيرة
2	40	تشجع إدارة المدرسة المعلمين على اكتشاف مهارات ومواهب الطلبة من خلال تطبيق البرامج المرافقة وأنشطتها المختلفة لتطويرها	4.44	0.76	كبيرة
3	39	تبرمج إدارة المدرسة البرامج المرافقة بما يتلاءم مع احتياجات الطلبة وميولهم	4.42	0.74	كبيرة
4	38	تقوم إدارة المدرسة بالتعاون مع المعلمين والأهل بدراسة احتياجات الطلبة ومشكلاتهم للعمل على معالجتها	4.40	0.79	كبيرة
5	41	تركز إدارة المدرسة في برامجها المرافقة على تحفيز التعلم الذاتي والتعاوني	4.32	0.72	كبيرة
6	43	توظف إدارة المدرسة الإرشاد التربوي في برامجها من أجل الاستقرار النفسي والتوازن في السلوك التعليمي والاجتماعي	4.25	0.78	كبيرة
7	44	توفر إدارة المدرسة قنوات اتصال متنوعة ومفتوحة لتسهيل عملية التواصل بين الطلبة والمعلمين	4.25	0.87	كبيرة
8	46	تشجع إدارة المدرسة الطلبة على التقييم الذاتي من أجل زيادة الكفاءة التعليمية والتقدير الذاتي	4.22	0.85	كبيرة
9	45	تستعمل إدارة المدرسة المواقع الإلكترونية لتوصيل المادة التعليمية، توصيل التعليمات وتقييم نتائج الطلبة بهدف السرعة والدقة	4.16	0.94	كبيرة
10	42	تشرك إدارة المدرسة الطلبة في تقييم البرامج المرافقة وتقديم مقترحات لتطويرها تنفيذاً لمبادئ الديمقراطية في التعليم	4.13	0.88	كبيرة
		المتوسط الكلي للمجال	**4.31**	**0.55**	**كبيرة**

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (9)، أن كافة فقرات مجال الطلبة جاءت ضمن درجة فاعلية (كبيرة)، حيث جاءت الفقرة (37) التي نصَّت على "يُعدّ الطلبة محور العملية التربوية في المدرسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.53) وانحراف معياري بلغ (0.77)، في حين جاءت الفقرة (42) التي نصَّت على "تشرك إدارة المدرسة الطلبة في تقييم البرامج المرافقة وتقديم مقترحات لتطويرها تنفيذاً لمبادئ الديمقراطية في التعليم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.13) وانحراف معياري بلغ (0.88).

خامساً: مجال العلاقات مع المجتمع المحلي

للكشف عن فاعلية إدارة المدارس الثانوية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج في مجال العلاقات مع المجتمع المحلي، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، مع مراعاة ترتيب الفقرات تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، كما هو مبين في الجدول (10).

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العلاقات مع المجتمع المحلي التي تتبع لها مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	مضمون فقرات مجال العلاقات مع المجتمع المحلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفاعلية
1	50	تقيم إدارة المدرسة برامج للأعياد والمناسبات المجتمعية	4.37	0.79	كبيرة
2	54	تكرم إدارة المدرسة المساهمين المميزين في المجتمع	4.30	0.90	كبيرة
3	47	توظف إدارة المدرسة رؤيتها ورسالتها لخدمة المجتمع المحلي	4.29	0.84	كبيرة
4	53	تشارك إدارة المدرسة أولياء الأمور في كل ما يتعلق بأمور الطلبة التعليمية والاجتماعية	4.25	0.88	كبيرة
5	52	تعمل إدارة المدرسة على كسب دعم الأهل المادي والمعنوي لتطوير وإنجاح البرامج المرافقة	4.21	0.87	كبيرة
6	49	توظف إدارة المدرسة للمجتمع المحلي مرافقها، بهدف تقوية العلاقات الاجتماعية التعاونية	4.15	0.88	كبيرة
7	48	تركز إدارة المدرسة على برامج تطوعية بهدف خدمة المجتمع	4.12	0.94	كبيرة
8	51	تدعم إدارة المدرسة العائلات "الضعيفة" معنوياً ومادياً	4.10	0.98	كبيرة
9	55	تستعمل إدارة المدرسة الموقع الإلكتروني للتواصل مع الأهل لتعزيز دورهم ومسؤوليتهم	4.10	1.10	كبيرة
		المتوسط الكلي للمجال	**4.21**	**0.68**	**كبيرة**

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (10)، أن كافة فقرات مجال العلاقات مع المجتمع المحلي جاءت ضمن درجة فاعلية (كبيرة)، حيث جاءت الفقرة (50) التي نصَّت على "تقيم إدارة المدرسة برامج للأعياد والمناسبات المجتمعية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (4.37) وانحراف معياري بلغ (0.79)، في حين جاءت الفقرة (55) التي نصَّت على "تستعمل إدارة المدرسة

الموقع الإلكتروني للتواصل مع الأهل لتعزيز دورهم ومسؤوليتهم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.10) وانحراف معياري بلغ (1.10).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ 0.05) بين متوسطات فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والشبكة)؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين وفقاً للمتغيرات، كما هو مبين في الجدول (11).

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين وفقاً للمتغيرات

المتغير	مستويات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	4.26	0.51
	أنثى	4.24	0.48
المؤهل العلمي	بكالوريوس	4.24	0.50
	دراسات عليا	4.26	0.49
الخبرة	أقل من 5 سنوات	4.32	0.40
	من 5 إلى 10 سنوات	4.24	0.52
	أكثر من 10 سنوات	4.24	0.52
الشبكة	إسرائيلية	4.37	0.36
	عربية	4.03	0.63

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (11)، وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية حول فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات الدراسة. وللتحقق من جوهرية الفروق الظاهرية؛

تم إجراء تحليل التباين الرباعي لفاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين وفقاً للمتغيرات، كما هو مبين في الجدول (12).

جدول (12)

نتائج تحليل التباين الرباعي لدرجة فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين وفقاً للمتغيرات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.007	1	0.007	0.031	0.861
المؤهل العلمي	0.021	1	0.021	0.094	0.759
الخبرة	0.157	2	0.079	0.351	0.705
الشبكة	6.270	1	6.270	27.981	0.000
الخطأ	54.002	241	0.224		
الكلي	60.575	246			

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (12)، وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطين الحسابيين لفاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين يعزى لمتغير (الشبكة)؛ جاءت الفروق لصالح المعلمين العاملين في الشبكة (عتيد) مقارنة بالمعلمين العاملين في الشبكة (سخنين).

كما يتبين من الجدول (12)، عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لفاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، وفقاً للمتغيرات، كما هو مبين في الجدول (13).

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين وفقاً للمتغيرات

المتغير	مستويات المتغير	الإحصائي	المجال				
			التخطيط	التنظيم	الرقابة والمتابعة	الطلبة	علاقات مع المجتمع المحلي
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	4.30	4.30	4.18	4.30	4.23
		الانحراف المعياري	0.54	0.54	0.57	0.57	0.68
	أنثى	المتوسط الحسابي	4.27	4.30	4.14	4.33	4.19
		الانحراف المعياري	0.49	0.52	0.62	0.54	0.68
المؤهل العلمي	بكالوريوس	المتوسط الحسابي	4.24	4.26	4.19	4.32	4.19
		الانحراف المعياري	0.50	0.49	0.60	0.61	0.71
	دراسات عليا	المتوسط الحسابي	4.31	4.32	4.15	4.31	4.22
		الانحراف المعياري	0.52	0.55	0.59	0.53	0.66
الخبرة	أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	4.35	4.33	4.31	4.33	4.26
		الانحراف المعياري	0.43	0.47	0.47	0.43	0.61
	من 5 إلى 10 سنوات	المتوسط الحسابي	4.25	4.35	4.14	4.28	4.18
		الانحراف المعياري	0.51	0.51	0.65	0.58	0.69
	أكثر من 10 سنوات	المتوسط الحسابي	4.30	4.26	4.12	4.33	4.21
		الانحراف المعياري	0.55	0.56	0.59	0.58	0.70
الشبكة	اسرائيلية	المتوسط الحسابي	4.38	4.39	4.28	4.44	4.35
		الانحراف المعياري	0.43	0.44	0.47	0.39	0.58
	عربية	المتوسط الحسابي	4.10	4.11	3.92	4.06	3.93
		الانحراف المعياري	0.62	0.64	0.73	0.72	0.77

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (13)، وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمجالات فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين ناتجة عن اختلاف مستويات المتغيرات؛ وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية؛ تم إجراء تحليل التباين الرباعي المتعدد لمجالات فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين مجتمعة، وفقاً للمتغيرات، كما هو مبين في الجدول (14).

جدول (14)

نتائج تحليل التباين الرباعي المتعدد لمجالات فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين مجتمعة وفقاً للمتغيرات

الأثر	الاختبار المتعدد	قيمة الاختبار المتعدد	قيمة ف الكلية المحسوبة	درجة حرية البسط	درجة حرية المقام	الدلالة الإحصائية
الجنس	Hotelling's Trace	0.019	0.919	5	237	0.469
المؤهل العلمي	Hotelling's Trace	0.024	1.118	5	237	0.351
الخبرة	Wilks' Lambda	0.935	1.629	10	474	0.095
الشبكة	Hotelling's Trace	0.136	6.431	5	237	0.000

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (14)، وجود أثر دال إحصائياً لمتغير (الشبكة)، وعدم وجود أثر دال إحصائياً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة (α=0.05) على مجالات فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين مجتمعة؛ ولتحديد على أيٍّ من مجالات فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين كان أثرُ متغير (الشبكة)؛ تم إجراء تحليل التباين الرباعي لمجالات فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين كلٍّ على حدى وفقاً للمتغيرات، كما هو مبين في الجدول (15).

جدول (15)

نتائج تحليل التباين الرباعي لمجالات فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين كلٍّ على حدى وفقاً للمتغيرات

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
	الجنس	0.000	1	0.000	0.001	0.978
	المؤهل العلمي	0.061	1	0.061	0.244	0.622
	الخبرة	0.202	2	0.101	0.400	0.671
التخطيط	الشبكة	4.060	1	4.060	16.124	*0.000
	الخطأ	60.690	241	0.252		
	الكلي	65.376	246			
	الجنس	0.009	1	0.009	0.032	0.857
	المؤهل العلمي	0.034	1	0.034	0.128	0.721
التنظيم	الخبرة	0.578	2	0.289	1.094	0.336
	الشبكة	4.293	1	4.293	16.271	*0.000
	الخطأ	63.595	241	0.264		
	الكلي	68.610	246			
	الجنس	0.042	1	0.042	0.131	0.717
	المؤهل العلمي	0.322	1	0.322	1.007	0.317
الرقابة	الخبرة	1.091	2	0.546	1.707	0.184
والمتابعة	الشبكة	7.212	1	7.212	22.559	*0.000
	الخطأ	77.045	241	0.320		
	الكلي	85.778	246			
	الجنس	0.375	1	0.375	1.349	0.247
	المؤهل العلمي	0.223	1	0.223	0.803	0.371
الطلبة	الخبرة	0.084	2	0.042	0.151	0.860
	الشبكة	8.465	1	8.465	30.495	*0.000
	الخطأ	66.894	241	0.278		
	الكلي	75.529	246			
	الجنس	0.001	1	0.001	0.002	0.962
علاقات	المؤهل العلمي	0.041	1	0.041	0.097	0.756
مع	الخبرة	0.088	2	0.044	0.103	0.903
المجتمع	الشبكة	9.352	1	9.352	21.916	*0.000
المحلي	الخطأ	102.839	241	0.427		
	الكلي	112.513	246			

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (15)، وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطين الحسابيين لكافة مجالات فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، يعزى لمتغير (الشبكة)؛ لصالح المعلمين العاملين في الشبكة (عتيد) مقارنةً بالمعلمين العاملين في الشبكة (سخنين).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "ما مقترحاتك لتحسين فاعلية إدارة المدرسة الثانوية التابعة للشبكات التعليمية؟".

للإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل محتوى الأفكار الواردة في مقترحات المعلمين، عينة الدراسة والتي بلغ عددها (247) عن السؤال المفتوح كفئة لتحليل المحتوى باستخدام نص سؤال المقابلة كوحدة لتحليل المحتوى، ثم رصد التكرارات والنسب المئوية الخاصة بكل فكرة، مع مراعاة ترتيب الأفكار تنازلياً، وفقاً للنسب المئوية الخاصة بها وتصنيفها، وفقاً للمتوسط الحسابي، كما هو مبين في الجدول (16).

جدول 16

التكرارات والنسب المئوية للأفكار الواردة في معرض إجابة المعلمين والمعلمات عن سؤال أداة الدراسة المفتوح مرتبة تنازلياً

الرتبة	المقترحات لزيادة فاعلية الإدارة في تطبيق البرامج	التكرار	النسبة المئوية	الدرجة
1	أن توفر الإدارة الوسائل والبيئة المناسبة لتنفيذ هذه البرامج بهدف حفز الطلبة والمعلمين	191	77.33%	كبيرة
2	أن تقوم الإدارة بتحفيز ومكافأة المعلم والطالب المتميز في هذه البرامج	172	69.64%	كبيرة
3	توعية الأهل بأهمية البرامج وفائدتها لمستقبل أبنائهم	170	68.83%	كبيرة
4	أن يكون المدير فعال في البحث عن برامج وإدخالها إلى المدرسة	166	67.21%	كبيرة
5	تدريب وتأهيل المدير والمعلمين لاستيعاب هذه البرامج والعمل على إنجاحها	154	62.35%	كبيرة
6	أن تخطط البرامج وتنظم بناءً على أسس علمية وحسب احتياجات وميول الطلبة	147	59.51%	كبيرة
7	ضرورة وجود قناعة المدير والمعلمين والطلبة بأهمية هذه البرامج	106	42.91%	متوسطة
8	أن تعلن الإدارة نتائج هذه البرامج بشفافية	97	39.27%	قليلة

الرتبة	المقترحات لزيادة فاعلية الإدارة في تطبيق البرامج	التكرار	النسبة المئوية	الدرجة
9	أن تتابع الإدارة وتقيم هذه البرامج	91	36.84%	قليلة
10	أن تشارك الإدارة المعلمين والطلبة والأهل في عملية تقييم البرامج	60	24.29%	قليلة
11	استعانة الإدارة بمتخصصين واختيار الكوادر الملائمة لتنفيذ البرامج	52	21.05%	قليلة
12	أن تقوم بإلقاء أو تعديل بعض البرامج أو أجزاء منها في حال عدم ملاءمتها	51	20.65%	قليلة
13	يجب أن تتابع الإدارة نجاح البرامج في مدارس تطبقها لتبنيها	8	3.24%	قليلة

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (16)، أن مقترحات المعلمين المتعلقة بتحسين فاعلية إدارة المدرسة الثانوية التابعة للشبكات التعليمية، صُنِّفت وفقاً للمعيار الخاص بتصنيف نتائج سؤال الدراسة المفتوح ضمن ثلاث درجات توكيد؛ وهي: كبيرة لكلٍّ من المقترحات ذوات الرتب (1-6) التي نصت على توفير البيئة المناسبة، تدريب وتأهيل المدير والمعلمين، وتقديم الحوافز، وبدرجة متوسطة للمقترح (7) الذي ينص على وجود قناعة لدى المدير والمعلمين والطلبة باهمية هذه البرامج وبدرجة قليلة لكلٍّ من المقترحات ذوات الرتب (8-13)، التي تختص بمتابعة ومراجعة هذه البرامج، واشراك الاهل والطلبة في عملية التقويم.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة للنتائج التي تم التوصل إليها بعد أن قامت الباحثة بجمع البيانات اللازمة بوساطة أداة الدراسة، وتحليلها، وتم مناقشة هذه النتائج وفقاً لتسلسل أسئلة الدراسة.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟".

أظهرت النتائج أن درجة فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية ومجالاتها في تطبيق البرامج التعليمية المرافقة للمناهج من وجهة نظر المعلمين، جاءت بدرجة كبيرة، وعلى جميع المجالات، فقد جاء مجال "الطلبة" في المرتبة الأولى، وتلاه مجال "التنظيم"، ثم مجال "التخطيط"، ثم مجال "العلاقات مع المجتمع المحلي"، وجاء في المرتبة الأخيرة "الرقابة والمتابعة".

وقد تعزو الباحثة هذه النتيجة للتطور المعرفي الكبير في العالم، ونمو بعض المفاهيم مثل ما يُسمى بتكنولوجيا المعلومات، والاقتصاد المعرفي، بالإضافة إلى التطور الحاصل في مجال تكنولوجيا الاتصال الذي أعطى للتعليم أبعاداً جديدة، من حيث التركيز على الطالب، الذي يُعد محور العملية التعليمية، وركيزته الأساسية، وأصبحت إدارة المدارس تبحث عن كل ما من شأنه أن يطور ويحسن العملية التعليمية لتوظيفه في خدمة الطلبة، ورفع مستواهم العلمي والتحصيلي، واستحدثت البرامج التعليمية الإضافية لتدعم المناهج التعليمية التي تعاني من قصور في التعامل مع التطورات العلمية، وكثرة المعلومات، حيث تقوم هذه المدارس باستثمار برامج تعليمية حديثة تطرح من طرف وزارة التربيه

والتعليم، أو تُقترح من قبل جهات مختلفة؛ مثل أولياء الأمور، أو مختصين لتفعلها في المدرسة، كما وتوفر الدعم المادي والمعنوي للمعلمين، وتهيئ المناخ والبيئة الملائمة والمشجعة لاحتواء هذه البرامج، بالإضافة إلى تسهيلها لعملية الاتصال والتواصل والتعامل الإنساني مع المعلمين، والقائم على الصراحة والوضوح والشفافية بشكل مستمر وفعّال، كما وتعمل الشبكات التعليمية على تقوية شبكة الاتصال الداخلية من جهة بين المعلمين أنفسهم، وبين الإدارة المدرسية من جهة أخرى، وعلى الصعيد الخارجي بين المدرسة من جهة، وبين الأسرة والمجتمع ككل من جهة أخرى بهدف رفع مستوى التعليم، وبالتالي فقد انعكس ذلك على فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيقها للبرامج التعليمية، والتي كانت كبيرة في كل المجالات، كما وانعكس واقع هذه المدارس على بعض خصائص المعلمين، إذ تولدت لديهم الرغبة والقناعة في تطبيق هذه البرامج بعد ممارستها والتعرف الى قيمتها العلمية، ولمس مردودها الإيجابي في تجويد التعليم، وزيادة تحصيل الطلبة.

وهذا ما أكدته نتائج دراسة المناعمه (2005) من أن أهم عناصر المدرسة الفاعلة هي توافر القياده الإدارية الفعّالة، والمعلم الفعّال بدرجة كبيرة، وأن النمط الديمقراطي والمشارك لمدير المدرسة يعمل على تحسين العملية التعليمية. كذلك نتائج دراسة الحسنات (2003) التي دلّت على أن الصفات القيادية للإداره المدرسية لها دور كبير جداً في تحسين مخرجات التعليم الثانوي.

إن وزارة التربية والتعليم داخل الخط الأخضر تعمل على مواكبة جميع التطورات، والتجديدات العالمية الحاصلة في مجال التربية والتعليم، وتحاول أن تتبنى الفكر الفلسفي التربوي الأوروبي، ومستحدثاته بهدف رفع مستوى التعليم والتحصيل بعد الانتقادات التي وجُهت لها، وتحميلها مسؤولية تدني تحصيل الطلبة مقارنةً بمعدل التحصيل في الدول الأوروبية. ومما يؤكد هذا أن وزارة التربية والتعليم تقوم بإصلاحات كثيره في مجال التربية والتعليم كان أحدثها هو إشراك القطاع الخاص في

العملية التعليمية، وإدارة المدارس الثانوية، فانتشرت الشبكات التعليمية والإدارات التعليمية التي تملك استقلالية جيدة في إدارة وتفعيل المدارس، وساد التنافس بين هذه الشبكات لاستقطاب الطلبة مما انعكس في أداءها، حيث تعمل هذه الشبكات على تطوير وتوفير جميع الإمكانات المادية والمعنوية، وتوظيف أفضل الكوادر المؤهلة، وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة عواد (2007) من وجود درجة فاعلية مرتفعة للمدارس المُدارة ذاتياً، والتي أوصت بضرورة تعزيز مفهومها.

كما وتقوم وزارة التربية والتعليم بتوفير البرامج التعليمية المرافقة للمناهج، والتي اصبحت حاجة ملحّة لتحقيق أهداف العملية التربوية والتعليمية لما تحتويه من مادة علمية ذات قيمة عالية تعمل على تحفيز التفكير التحليلي والخلاّق، والمهارات البحثية، فتزيد بذلك الثقة بالنفس، والقدرة على التكيف مع التطور المعرفي ومتطلباته.

وقد اشارت نتائج دراسة المطيري (2012)، الزهراني (2007)، وكذلك نتائج دراسة عواد (2007)، والمعمري (2008)، والمعشني (2002)، وبلواني (2008)، وبلاس وبلاس (Blase & Blase, 1999)، والتي تشابهت مع نتائج الدراسة الحالية التي دلت على وجود درجة فاعلية كبيرة للإدارة المدرسية في تطبيق البرامج والأنشطة التعليمية الحديثة، التي تواكب التطور المعرفي، وتعمل على تنمية الإبداع. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة درادكة (2000)، التي أشارت إلى درجة متوسطة من الفاعلية لإدارة المدرسة في تطبيق الأنشطة العلمية، والمعرفية، والاجتماعية والرياضية، ونتائج دراسة بيرل (Birrel, 2009) التي أظهرت نتائجها وجود درجة فاعلية متوسطة للإدارة في تعزيز برامج التربية الصحية، والنفسية، والتثقيف الصحي.

وفيما يتعلق بمجالات الدراسة؛ فقد حصل مجال "الطلبة" على المرتبة الأولى، وجاءت الفقرة التي تنص على "يُعدّ الطلبة محور العملية التعليمية، في المرتبة الأولى. ويمكن عزو هذه النتيجة إلى

أن إدارة هذه المدارس تتبنى التوجه الفكري التربوي العالمي الذي أدرك أهمية المورد البشري في تقدم الدول، وضرورة الاستثمار في تعليمة، فالطلبة هم من يعول عليهم في إحداث التغيير والتطوير. لذلك تعمل هذه المدراس على تنمية الجوانب الإنسانية، والاجتماعية، والعلمية للطلبة، وتقوم بتوفير جميع الوسائل والأساليب لتلائم احتياجاتهم، وإمكانياتهم، وطاقاتهم، وهذا يفسر درجة الفاعلية الكبيرة للإدارة من وجهة نظر المعلمين. وهذا ما اشارت اليه نتائج دراسة هاريس (Harris, 2005)، من أهمية مراعاة خصائص الطلبة في العملية التعليمية.

أما الفقرة التي تنص على "تشجع ادارة المدرسة الطلبة على التقييم الذاتي من أجل زيادة الكفاءه التعليمية"، فقد حصلت على المرتبة الأخيره في هذا المجال من حيث الفاعلية، وهذا الاسلوب الإداري الحديث بحاجة إلى خبرة وتمرس في تفعيله، وما زالت عملية تذويته غير ناضجة.

وفي المرتبة الثانية والثالثة جاء مجال "التنظيم" و"التخطيط"، وتعزو الباحثة هذه النتيجة التي تُبين تأخر مجال التخطيط مقارنةً بمجال التنظيم؛ إلى أن معظم البرامج التي تقدم للمدارس يتم تخطيطها من قبل الجهات التي تقوم باقتراحها مثل وزارة التربية والتعليم أو مختصين، أو جهات تجارية. كذلك يُعدّ هذا المجال عملية تحضيرية غير ظاهرة للعيان، وتعتمد على الجانب النظري، أما مجال التنظيم، فإنه يمثل الجانب التطبيقي، والمحسوس، والذي يمكن من خلاله الحكم على فاعلية الإدارة، أو عدم فاعليتها.

وتشابهت نتائج دراسة ويلان (Whelan, 2007) مع نتيجة الدراسة الحالية التي أكدت أهمية التخطيط الفعلي المنظم في جودة الأداء.

وفي مجال التخطيط حصلت الفقرة التي تنص على "تصيغ إدارة المدرسة رسالة ورؤيا مستقبلية للبرامج المرافقة" على المرتبة الأولى من حيث فاعلية الإدارة في تنفيذها، مما يعكس وجود

إدارة تتبع الأساليب الإدارية، والعلمية الحديثة في عملها إذ تقدم رؤيتها العامة والخاصة ببرامجها ومشاريعها، وأهدافها بشكل مخطط وواضح، مما يساعد العاملين، ويوجههم إلى العمل بمراحل منظمة عملياً وزمنياً، تؤدي إلى إنجاز العمل بإتقان. وتشابهت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزهراني (2007) التي أشارت إلى درجة فاعلية كبيرة في مجال التخطيط. وجاءت الفقرة التي تنص على "ترّكز إدارة المدرسة في تخطيطها على تعزيز اللغة العربية في برامجها" في المرتبة الأخيرة، مما يعني أن إدارة المدرسة تهتم باللغة العربية بدرجة فاعلية أقل، وهذا يعود إلى أن معظم البرامج التي تطبقها المدارس مقدمة من وزارة التربية والتعليم باللغة العبرية، وهي اللغة التعليمية الرسمية في مؤسسات التعليم العالي، ولذلك تركّز إدارة ومعلمي المدارس على إكساب اللغة العبرية للطلبة ليكونوا قادرين على مواجهة الحياة العامة والجامعية بشكل جيد وبجانب الإيجابيات لهذا الجانب، إلا أنه يؤدي إلى ضعف اللغة، والقدرة على النطق السليم.

وفيما يتعلق بمجال التنظيم، فقد جاءت الفقرة التي تنص على "تنظم إدارة المدرسة البرامج المرافقه بما يتلاءم مع طبيعة المنهاج"، في المرتبة الأولى، ويمكن تفسير ذلك بان هذه البرامج تهدف إلى تقدم تحصيل الطلبة من خلال تعزيز المنهاج وتعويض النقص الموجود فيه، فمن المنطقي أن تنظم بحيث تحتوي على مواضيع علمية تلائم المواضيع المُدرجة في المنهاج. وجاءت الفقرة التي تنص على "تنظم إدارة المدرسة مع المؤسسات التعليمية الإكاديمية مواعيد تنفيذ البرامج"، في المرتبة الأخيرة، ويمكن عزو ذلك لأن المؤسسات الإكاديمية هي التي تضع البرامج، وتحدد مواعيد تنفيذها حسب جداول زمنية منظمة، وعلى المدرسة الالتزام بتنفيذ المواعيد بدقة.

وجاء مجال "العلاقات مع المجتمع المحلي" في المرتبة الرابعة، من حيث الفاعلية، وقد جاءت الفقرة التي تنص على "توظف إدارة المدرسة رسالتها ورؤيتها في خدمة المجتمع المحلي"، في المرتبة

الأولى، وقد يفسر ذلك بأن هذه المدارس تُعدّ نفسها جزءاً من المجتمع تربطهم علاقات متبادلة يتم توظيفها في تطوير المدرسة والمجتمع. وجاءت الفقرة التي تنص على "تستعمل إدارة المدرسة الموقع الإلكتروني للتواصل مع الاهل لتعزيز دورهم ومسؤوليتهم" في المرتبة الاخيره من حيث فاعلية الإدارة بها.

وتفسر الباحثة ذلك بان هذا الاسلوب الجديد من الاتصال ما زال غير مستخدم في الشكل الكافي، وذلك لنقص في المعرفة والخبرة والوسائل اللازمة لدى الطرفين. وكذلك لتحفظ البعض الذين يفضلون استعمال الوسائل التقليدية، يحتاج هذا الأمر إلى وقت لتذويت التغيرات والتطورات الحديثة.

فالمدرسة الحديثة تتميز بقدرتها على التغيير والتحديث في فكرها، وفلسفتها بناءً على الفكر التعليمي الحديث، كما أنّ القيادة التربوية الفعّالة هي التي تقوم بتشكيل ثقافة منفتحة على المجتمع تقوم بخدمته من جهة وبمشاركته في العملية التعليمية لتجويدها. وتنمية الطلبة اجتماعياً وعلمياً، ومساعدة المدرسة في حلّ الكثير من المشاكل، وذلك عبر اتصال وتواصل فعَّال بين مديري المدارس والمجتمع المحلي. وقد تشابهت نتائج هذه مع نتائج دراسة إسلي وردفورد (Ellsley & Redford, 2005) التي أكدت ضرورة إشراك المجتمع المحلي، والآباء في مجموعات أنشطة داخل المدرسة، مما يؤدي إلى تطوير العملية التعليمية، واختلفت مع دراسة هانيس (Haines, 2007) التي أشارت إلى عدم وجود دور لأولياء الأمور والمجتمع المحلي في الإداره الفعالة للمدرسة.

ودراسة هاريس (Harris, 2005) التي بينت نتائجها أن من بين الأعمال التي يقوم بها المدراء الذين حصلوا على جوائز تربوية هي التواصل المستمر مع المجتمع المحلي.

ومن أجل تسهيل عملية الاتصال والتواصل مع المجتمع، يجب على الإدارة المدرسية الحديثة أن تهتم بتطوير المواقع الإلكترونية نظراً لسرعة خدمتها، وسهولة الحصول على المعلومات الخاصة

بأبنائهم في تلك المدارس، كما بينتها نتائج دراسة هولفيلد وروتزيت وبارون (Hohlfeld, Ritzhaupt & Barron, 2010)، التي أكدت ضرورة توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لتعزيز الشراكة بين المدرسة والمجتمع والعائلات، وتوفير خدمة اجتماعية وتربوية متطورة للمجتمع، وتمكين أولياء الأمور من التواصل مع المدرسة بشكل مباشر.

أما مجال التقويم والمتابعة؛ فقد حاز على درجة الفاعلية الأقل من بين المجالات الأخرى من حيث الترتيب؛ وجاءت الفقرة التي تنص على "تهدف إدارة المدرسة من عملية تقييم المعلمين، والطلبة تحسين تطبيق البرامج المرافقه وتطويرها" في المرتبة الأولى، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن إدارة هذه المدارس تؤمن بأن التقويم هي عملية تهدف إلى التطوير والتحسين وليست للعقاب، وتركز على ممارسة التقويم الذاتي للمعلمين والطلبة، وذلك من خلال تشجيع مشاركتهم، ومكافأتهم؛ بهدف رفع روح الالتزام والانتماء، وتحمل المسؤولية، وينعكس هذا في أن المعلمين يقومون بمتابعة وتقويم أدائهم دون الحاجة إلى رقابة ومتابعة شديدة من قبلها. وهذا ما أكدته دراسة بيسونج (Besong, 2013)، وهاينس (Haines, 2007) من أن معايير الجودة التي يجب أن يمتلكها المدراء هو النمط الإداري الديمقراطي، والتشاوري الذي يتمثل في القدرة على العمل كفريق في اتخاذ القرارات، مما يعمل على زيادة الالتزام، والمسؤولية، وجودة العمل. أما عبارة " تتقبل ادارة المدرسة المساءلة من كل الأطراف المشاركة في عملية الرقابة، وتستفيد من وجهات النظر المختلفه"، فكانت بدرجة الفاعلية الأقل، اذ ما زال هناك تحفظ اتجاهه من منطلق الحفاظ على صلاحياتها.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والشبكة)؟".

أظهرت النتائج وجود فرق دال إحصائياً في درجة فاعلية إدارة المدارس الثانوية، يعزى لمتغير (الشبكة)؛ وجاء الفرق لصالح العاملين في الشبكة الإسرائيلية (عتيد)، مقارنةً بالعاملين في الشبكة العربية (سخنين). وتعزو الباحثة تفوق شبكة عتيد، لكونها يهوديّة الجنسية لها نفوذ واسع وعلاقات، تمكنها من الحصول على امتيازات، وتسهيلات، ومساعدات من مصادر، ومؤسسات خاصة ومؤسسات دولية، بالإضافة إلى الاهتمام الفائق الذي تمنحه وزارة التربيه والتعليم الإسرائيلية للمدارس اليهورية، الأمر الذي يمكنها من العمل بفاعلية كبيرة، وتقديم الأفضل، وإدراج أحدث البرامج التعليمية، وتوفير أحدث الوسائل والأساليب لرفع مستوى تحصيل طلبتها، وتنمية مهارات تفكيرهم مقارنة بالشبكة التعليمية العربية التي بالرغم من حصولها على الموارد الأساسية من وزارة التربية والتعليم، إلا أنها غير كافية ومحدودة، وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة صباغ (2012) من أنّ جهاز التعليم العربي والإدارة المدرسية الخاضعة لجهاز التعليم الإسرائيلي الذي يعمل في ظل سياسة التمييز وغياب المساواة في الموارد، والبرامج المخصصة لجهاز التعليم العربي، فهي ضئيلة نسبة إلى ما يستثمر ويقدم لجهاز التعليم الإسرائيلي، الأمر الذي كان من ابعادة السلبية تدني مستوى التحصيل العلمي للطلبة العرب، مقارنةً بمستوى الطلبة اليهود.

وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فرق دال إحصائياً في درجة فاعلية إدارة المدارس الثانوية، يعزى لمتغير الجنس. يمكن أن تعزو الباحثه ذلك إلى أن المعلمون والمعلمات يمثلون نخبة المعلمين في المجتمع العربي، من حيث المهارات، والمؤهلات، والكفايات، وهناك تشابه إحساس

وإدراك المعلمين في مدارس الشبكتين، بفاعلية إدارتها على أرض الواقع في توفير البيئة الغنية، والمناخ التنظيمي المناسب والفّعال؛ إذ يتمتع هؤلاء المعلمون والمعلمات بظروف عمل مريحة، ويحصلون على محفزات مادية ومعنوية، ويمتلكون استقلالية في عملهم أكثر مما كانوا يمتلكونه في المدارس الحكومية التي كان يعمل معظمهم فيها مما أدى إلى عدم وجود اختلاف في تقديراتهم لفاعلية الإداره المدرسية، بالرغم من انهم يتبعون لشبكات تعليمية مختلفة.

وتشابهت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المناعمة (2005)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق، لاستجابات عينة الدراسة تعزى للجنس في تقدير فاعلية مدير المدرسة في تطبيق معايير الجودة الشاملة، ودراسة العمرات (2010)، في تقدير فاعلية أداء مديري المدارس.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الحسنات (2003)، التي أظهرت وجود فروق، لصالح الذكور في تقدير الصفات القيادية، لصالح الإناث في تقدير المهام الإدارية والفنية، وكذلك دراسة إبراهيم (2008) التي أشارت إلى وجود فرق لصالح الذكور في توافر مقومات الإدارة الفاعلة.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فرق دالٍ إحصائياً، يعزى لمتغير المؤهل العلمي. وقد يعود السبب إلى تشابه المؤهلات العلمية، والقدرات، وذلك لأن هذه المدارس تقوم بتوظيف كوادر ذات مؤهلات علمية عالية حصلوا على نفس التعليم والتدريب، مما أعطى تقارب في وجهات النظر، كما أن عمل المعلمين متشابه من حيث الأساليب والاستراتيجيات المستخدمة في التعليم، وهذا يُعدّ مؤشر على تماثل المعلمين، من حيث رغبتهم في تطوير أنفسهم، بالإضافة إلى المتابعة الحثيثة التي تقدمها وزارة التربية والتعليم لتلك المدارس.

وتشابهت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة المطيري (2012)، وأبو خطاب (2008) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة احصائيا، تعزى للمؤهل العلمي في درجة ممارسة الأنشطة

المرافقة للمنهاج، ودراسة درادكة (2000)، التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق تعزى إلى المؤهل العلمي في تقدير دور مدير المدرسة في تطوير الأنشطة المدرسية.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فرق دال إحصائياً في درجة فاعلية إدارة المدارس الثانوية، تعزى لمتغير الخبرة، وقد يعود ذلك إلى إيمان المعلمين في أهمية البرامج التعليمية لدى تلك المدارس بمجرد دخولهم في ذلك المجال التعليمي، حيث إنّ أهداف العملية التعليمية تنصب على الاهتمام بتلك البرامج المساندة، لذلك فالمعلمين يتفاعلون مع الأهداف والاستراتيجيات بمجرد دخولهم كعاملين في تلك المدارس بغض النظر عن مستوى خبرتهم، فالإدارة التعليمية التي ترعاها الشبكات التعليمية تتابع وتواكب جميع الوسائل والأساليب التي تساعد العاملين فيها في تقريب قدراتهم، وصهر خبرتهم لتصبح متقاربة عن طريق تدريبهم، وتنميتهم علمياً ومهنياً، من أجل خدمة الطالب الذي يُعدّ محور العملية التعليمية.

وتشابهت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة درادكة (2000)، التي أظهرت عدم وجود فروق، تعزى للخبرة في تقدير دور المدير في تطوير الأنشطة المدرسية، واختلفت مع دراسة المناعمة (2005)، التي أشارت إلى وجود دلالة إحصائية، تعزى للخبرة في تقدير المعلمين للأنماط الإدارية لمديري المدارس.

وترى الباحثة أنه من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية، والتي دلت على درجة فاعلية كبيرة لإدارة المدارس التابعة للشبكة التعليمية العربية، وكذلك اليهودية، أنه يمكن الإشارة إلى تشابه كبير بين إدارة هذه المدارس من حيث نظام عملها والكوادر التي توظفها، ويمكن تفسير ذلك بأن هذه الشبكات تابعة للقطاع الخاص وتسود بينها منافسة شديدة لتقديم الأفضل. أما النتيجة التي دلت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الشبكة اليهودية، والذي يشير إلى تناقض بين النتائج، يكمن

في ما تقدمة ككل، من وفرة وتنوع الوسائل والمعدات والحوافز والمكافات التي تقدمها للعاملين، وذلك لما تملكه من موارد وإمكانيات مادية تمكنها من ذلك.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "ما المقترحات التي يقدمها المشتركون لتطوير فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية داخل الخط الأخضر؟"

أظهرت النتائج أن المقترحات التي قدمها المعلمين لتطوير، وتحسين فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج التعليمية داخل الخط الأخضر، وجاءت ضمن درجة (كبيرة) للأفكار ذوات الرتب من (1–6)، والتي شملت: توفير الإدارة للوسائل، والبيئة المناسبة لتنفيذ هذه البرامج بهدف حفز الطلبة والمعلمين، وقيام الإدارة بتحفيز ومكافأة المعلم، والطالب المتميز في هذه البرامج، وتوعية الأهل بأهمية البرامج وفائدتها لمستقبل أبنائهم، وأن يكون المدير فعّال في البحث عن برامج، وإدخالها إلى المدرسة، تدريب وتأهيل المدير والمعلمين لاستيعاب هذه البرامج، والعمل على إنجاحها، وأن تخطط البرامج، وتنظم بناءً على أُسس علمية وحسب، احتياجات، وميول الطلبة.

وهذا يشير إلى أن هذه النوعية من البرامج تحتاج إلى ظروف خاصة لتطبيقها، من حيث أنها تحتاج إلى بيئة ووسائل مناسبة، كما تحتاج إلى مجهود كبير، ودافعية من قبل المعلمين والطلبة، الأمر الذي يستوجب إشراك الأهل، واستعمال أسلوب التحفيز، والمكافأة لتطبيقها، وتؤكد على أهمية الحاجات المرتبطة بشكل أساسي مع الطلبة، وميولهم واحتياجاتهم، ومتابعة التطور الحاصل في المجال التعليمي والتربوي من خلال تأهيل، وتدرييب المعلمين، لذلك فقد كانت أغلب الاقتراحات تتوجه نحو تحفيز الطلبة والمعلمين، وتوفير جميع الأساليب التي تسّهل أداء المعلمين في تنفيذ البرامج التعليمية، وزيادة الوعي بأهمية مشاركة الأسر، والمجتمع المحلي في وضع البرامج والاستراتيجيات

وتنفيذها ومتابعتها بشكل دوري ومستمر. وترى الباحثة أن هذه النتيجة منطقياً تشير إلى وجود نقص في هذه المتطلبات، وقصور من جانب الإدارة المدرسية في توفيرها، والذي يمكن تفسيره كنتيجة لنقص المصادر المالية التي تعيق من عمل الإدارة، وتحّد من فاعليتها، أو بسبب قلة المهارات المهنية والفنية التي تمتلكها إدارة المدرسة، ولكن هذا التفسير غير منطقي؛ لأنه يتناقض مع نتيجة هذه الدراسة، والتي دلّت نتائجها على درجة فاعلية كبيرة للإدارة المدرسية في تطبيق البرامج المرافقة للمناهج؛ ومما يثبت هذا الإدعاء هو أن نفس العينة استخدمت في الحالتين، لذا فالتفسير الأكثر موضوعية هو أنّ هذه المدارس توظف معلمين ذوي كفاءات عالية وطموحات عالية، متعطشون لمزيد من التدريب والخبرة والعمل، ويسعون للأفضل، ومما يؤكد هذا التبرير وجود مدارس للموهوبين من ضمن مدارس عينة البحث، وكما هو معروف فإن هذه الفئة لها قدرات عقلية فائقة وحاجات متنامية لا تكفي هذه البرامج والوسائل الموجودة، والبيئة المدرسية من تلبية وإشباع طموحها، وإن كانت متوفرة، إنما بحاجة إلى التحديث، والتجديد المستمر، ومواكبة التحديات العلمية العالية واللحاق بسرعة تعلم وتقدم الموهوبين.

فالإدارة التعليمية الفاعلة هي التي تسعى عن طريق منهاجها، والبرامج الإضافية إلى إثراء حصيلة الطلبة التعليمية، وإكسابهم خبرات ومهارات في التفكير والإبداع بطريقة منظمة، وهادفة ومخططة، وموجهة من قبلها. كما أن الإدارة المدرسية الفاعلة تعمل بشكل مستمر، وتعاوني مع أولياء الأمور والأهالي، لتحقيق حاجات التعلم لجميع الطلبة، ونشر الوعي المنظم تجاه تلك البرامج التعليمية الهادفة، والتي بدورها تحسّن تعلم أبنائهم، وتلبي رغباتهم وتتماشى مع ميولهم المختلفة، وتوفير البيئة الغنية والمحفزة، كما وتتواصل مع أولياء الأمور والمجتمع بهدف زيادة دافعيتها، وتنشيطها لتطوير عملية التعليم والتعلم، وتحقيق أهدافها. وهذا ما أكدته نتائج دراسة بلواني (2008)، التي أشارت إلى

أهمية الإدارة، وفاعليتها في مجال تنمية الإبداع، وتقوية العلاقة مع المجتمع المحلي، وتطوير البيئة المدرسية.

وتشابهت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة هاريس (Harris, 2005)، حيث بينت نتائجها أهمية، ودور الإدارة الفاعلة في تقديم البرامج، والتخطيط لها، وتحسينها وتقديم الحوافز والدعم للطلبة والمعلمين في سبيل تفعيل تلك البرامج، لما لها، من آثار إيجابية على الطلبة. كما اتفقت مع نتيجة دراسة عواد (2007)، وإبراهيم (2008) التي أشارت إلى أنّ فاعلية القيادة التربوية كانت كبيرة في توفير المناخ المدرسي من حيث التجهيزات المدرسية، والأنشطة التعليمية التربوية المرافقة، وأن أقوى المجالات كانت في إدارة شؤون الطلبة، والعاملين يليها مجال المصادر المادية، كما تشابهت مع نتيجة دراسة المطيري (2012)، والمعمري (2008) التي أظهرت أن دور الإدارة المدرسية وفاعليتها في تفعيل الأنشطة الطلابية من وجهة نظر المعلمين والطلبة كانت كبيرة. واتفقت كذلك نتائج دراسة المعشني (2002)، التي أظهرت أن درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره في تطوير الأنشطة المدرسية كانت كبيرة.

أما المقترح (7) فقد حصل على درجة (متوسطة) من الاهتمام في مقترحات المعلمين، والذي نصّ على "ضرورة وجود قناعة المدير والمعلمين والطلبة بأهمية هذه البرامج". ويمكن عزو هذه النتيجة بأن القناعة والإيمان بأهمية البرامج تأتي تدريجيا من خلال الممارسة، والخبرة، والتقويم الذي يبين نجاح هذه البرامج ومدى مساهمتها في تقدم تحصيل الطلبة.

بينما حصلت الأفكار ذوات الرتب (8–13) على درجة (قليلة) من الاهتمام في مقترحات المعلمين، والتي نصَّت على "أن تعلن الإدارة نتائج هذه البرامج بشفافية، أن تتابع الإدارة وتقيم هذه البرامج، أن تشارك الإدارة المعلمين والطلبة والأهل في عملية تقييم البرامج، استعانة الإدارة

بمتخصصين واختيار الكوادر الملائمة لتنفيذ البرامج، أن تقوم بإلقاء أو تعديل بعض البرامج أو أجزاء منها في حال عدم ملاءمتها، يجب أن تتابع الإدارة نجاح البرامج في مدارس تطبقها لتبنيها"، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وجود دوافع مختلفة لدى المعلمين، وفيما يتعلق بمشاركة الطلبة والأهل في عملية تقييم البرامج التعليمية المرافقة، فقد يكون الدافع عدم إيمان، ورغبة المعلمين بذلك، تحسباً من التدخل الزائد في شؤون المدرسة، وتقليص صلاحياتهم، وما يمكن أن يترتب على مشاركتهم من أبعاد سلبية على العملية التعليمية نتيجة لقلة معرفة، وخبرة الأهل، والطلبة بعملية التقويم. ومن منظور آخر، يمكن تفسير هذه النتيجة بأنَّ هناك قيوداً تفرض من قبل وزارة التربية والتعليم الاسرائيلية تحدُّ من مشاركة المعلمين والطلبة والأهالي في عمليات التقييم، إذ أن هذه المدارس تقع تحت رقابة مزدوجة من الشبكة المالكة، ومن قبل وزارة التربية والتعليم.

أما بالنسبة لعدم الاستعانة بخبراء ومختصين بهدف الأخذ بآرائهم والاستفادة من خبراتهم، وكذلك بالنسبة لإلغاء بعض البرامج والاطلاع والاستفادة من تجارب ناجحة في هذا المجال، فمن وجهة نظر المعلمين يمكن تفسير اهتمامهم القليل بهذه المجالات لاعتقادهم بأنَّ هذه الأمور لا يوجد لها تأثير على سير عملهم وأدائه. وكذلك يمكن أن يكون نابعاً من ثقتهم بأنفسهم، وتمكنهم من إنجاز عملية التقويم بالشكل الصحيح، وعدم الحاجة إلى استشارة خبراء؛ الأمر الذي قد يُفسَّر بأنّ هناك تقصير، ونقص معرفه. كما ويمكن تفسير الدرجة المنخفضة لمقترحات المعلمين من وجهة نظر أخرى هو وجود إدارة مدرسية تقوم بعملها بالصورة الصحيحة في مشاركة المعلمين، والأهل، والطلبة في عملية التقويم، وتتطلع على تجارب عالمية، وتستشير خبراء في هذا المجال من أجل إنجاح البرامج المرافقة وتحقيق أهدافها، وهذا ما أكدته دراسة أيوب (2012)، من أهمية فاعلية الإدارة في التغيير وتعزيز روح الفريق والتواصل بين العاملين، وتفويض الصلاحيات، وتحضير المشاركين، وتبادل الزيارات، والخبرات.

التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج توصي الباحثة بما يأتي:

- تشجيع انتشار المدارس التابعة للشبكات التعليمية لكونها تتميز بفاعلية كبيرة في ضوء ما أشارت إليه نتائج الدراسة الحالية، وذلك من قبل وزارة التربية والتعليم، ومن قبل التربويون العرب، والمجتمع المحلي داخل الخط الأخضر.

- الحاجة إلى عقد دروات تدريبية في مجال التقويم والمتابعة، وذلك في ضوء ما أظهرته نتائج الدراسة من أن هذا المجال جاء بدرجة فاعلية أقل من بين المجالات الأخرى.

- العمل على تقوية العلاقة مع المجتمع المحلي، من اجل كسب دعمهم المادي والمعنوي لتطوير المدارس وسد الفجوة الموجودة، وذلك في ضوء ما أظهرته نتائج الدراسة من تفوق الشبكة اليهوديه على الشبكة العربية في المجالات ككل، وكذلك حصول هذا المجال على درجة فاعلية قليلة.

- الحاجة إلى نشر الوعي المنظم تجاه البرامج المرافقة للمناهج واهميتها، والاستفادة من التجارب العالمية في آليات تطبيقها، وتوفير جميع الإمكانات والتقنيات اللازمه. وإجراء دراسة شاملة على مستوى الدولة لفحص تاثير هذه البرامج على مستوى تحسين الطلبة.

- إجراء المزيد من الدراسات حول فاعلية إدارة المدارس التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقه للمنهاج من وجهة نظر الطلبة وأولياء الأمور وفي ضوء متغيرات أخرى.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

الابراهيم، عدنان. (2002). **الإدارة، تربوية، مدرسية، صفية**. إربد: مؤسسة حمادة الجامعية للنشر والتوزيع.

أبو العطا، محمد. (2006). **واقع ممارسة المناشط اللغوية غير الصفية في مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة كما يراها المديرون والمعلمون**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعه الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو خطاب، إبراهيم. (2008). **مقومات الادارة المدرسية الفاعلة في المدارس الحكومية في محافظات غزة من وجهة نظر المديرين وسُبل الارتقاء بها**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو عصبة، خالد. (2006). **جهاز التعليم في إسرائيل، البنية، المضامين، البيئات، أساليب العمل**. رام الله: المركز الفلسطيني للدراسات الإسرائيلية.

أبو عصبة، خليل. (2009). **التعليم العربي في إسرائيل: معضلات وصراعات**. النبراس، 52: 5-21.

أبو عصبه، خالد. (2008). **التعليم العربي في إسرائيل: تطور وتصور للوضع الراهن**. (تحرير: حيدر) كتاب المجتمع العربي الإسرائيلي: سكان، مجتمع، اقتصاد، القدس فون لير، 221-201.

أحمد، إبراهيم. (2002). **الادارة المدرسية في الألفية الثالثة**. القاهرة: دار المعارف الحديثة للنشر والتوزيع.

الأحمري، فايز. (2008). **مدى إسهام برامج النشاط الثقافي في تحقيق الأهداف العامة لتدريس اللغة العربية في المرحلة الثانوية بمدينة الطائف.** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

اغباريه، أيمن وجبارين، يوسف. (2010). **التعليم في الانتظار: سياسة الحكومه ومبادرات المواطنين لتقدم التعليم العربي في إسرائيل.** حيفا: معهد دراسات.

إمام، ناهد. (2009). **دور المناخ التنظيمي في فاعلية إدارة التغيير بمدارس التعليم الثانوي العام تصور مقترح.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

أيوب، حنان. (2012). **درجة فاعلية المدراء في قيادة التغيير اللازمة للتطوير الإداري في المدارس الحكومية الأساسية في فلسطين من وجهات نظرهم.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.

بلحاج، مصباح. (2004). دور مدير المدرسة في تفعيل مجالات عمل الادارة المدرسية الحديثة. **مجلة العلوم التربوية النفسية،** 4(5): 167-193.

بلواني، انجود. (2008). **دور الادارة المدرسية في تنمية الابداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

البهنساوي، عبد الرؤوف وعسل، خالد. (2008). **الأنشطة التربوية وتطوير العملية التعليمية.** القاهرة: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

تادرس، إيمان. (2013). درجة فاعلية أساليب برامج التنمية المهنية للمشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر المشرفين التربويين. **دراسات العلوم التربوية،** 40 (1): 42-56.

الجاويش، محمد. (2008). **الأساس في الأنشطة التربوية**. الإسكندرية: مؤسسة حورس للنشر والتوزيع.

جبران، علي. (2011). **القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز التربوي.** ورقة عمل لمؤتمر ثقافة الإنجاز التربوي، المعهد العالمي للفكر الإسلامي والمدارس الخاصة في الأردن.

جروان، فتحي. (2004). **أساليب الكشف عن الموهوبين ورعايتهم**. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

الحازمي، خالد. (2008). **فاعلية الأنشطة التربوية في المدارس الابتدائية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين ومساعديهم المعلمين**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الحر، عبد العزيز. (2003). **القيادة التربوية**. قطر: مكتب التربية العربي لدول الخليج.

الحربي، يحيى. (2006). **النشاط الطلابي، دليل شامل يجمع بين النظرية والتطبيق**. الرياض: دار الحضارة للنشر والتوزيع.

الحسنات، صبحية. (2003). **دور الإدارة المدرسية في تحسين مخرجات التعليم الثانوي بمحافظات غزة**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

حسين، سلامة. (2004). **اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة**. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

خليل، محمود وإبداح، محمد وبولس، لينا. (2011). **أساليب وبرامج مفقودة لرعاية الموهوبين والمتميزين**. المؤتمر العلمي العربي الثامن لرعاية الموهوبين المنعقد في الفترة من 15-16 تشرين أول/ 2011، كلية سخنين، فلسطين.

خليل، نبيل. (2009). **الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الاداري المعاصر**. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

الدخيل، محمد. (2002). **النشاط المدرسي وعلاقة المدرسة بالمجتمع**. الرياض: دار الخريجي للنشر والتوزيع.

درادكة، أمجد. (2000). **دور مدير المدرسة الثانوية في تطوير الأنشطة المدرسية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الدعيج، إبراهيم. (2006). **أُسس الإدارة العامة والإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية**. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

الدوسري، نادية. (2006). **المدرسة ومتعة التعلم، برنامج مقترح للمدارس الابتدائية لتعليم الكبار**. الدمام: المنطقة التعليمية.

ذياب، سهيل. (2007). **تطوير أداة لقياس جودة المدارس وتوظيفها في قياس جودة وتميز التعليم العام بقطاع غزه، المؤتمر التربوي الثالث الجوده في التعليم: كمدخل للتميز**. الجامعة الإسلاميه، غزه، فلسطين.

راغب، راغب. (2011). **الإدارة التربوية في القطاع المدرسي**. عمان: دار البداية للنشر والتوزيع.

الربيع، هادي. (2006). **المدير المدرسي الناجح**. عمان: مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

رستم، رسمي وأبو النجا، محمد. (2007). **تفعيل إدارة المدرسة الثانوية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحقيق الجودة الشاملة**. القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتعليمية.

الرشايدة، محمد. (2007). **الإدارة المدرسية بين الواقع والطموح**. عمان: دار يافا للنشر والتوزيع.

الزهراني، عبد الله. (2007). **تصورات مديري ومعلمي المدارس الحكومية في منطقة القريات التعليمية للإدارة المدرسية الفعالة.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

السعود، راتب والبطاح، أحمد. (2003). مدى التزام مديري المدارس في محافظة الكرك بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظرهم. **مجلة دراسات العلوم التربوية**، 23(2): 53-67.

سلامة، عادل والخريسات، سمير وصوافطة، وليد وقطيط، غسان. (2009). **طرائق التدريس العامة: معالجة تطبيقية معاصرة.** عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الشريفي، شوقي وأحمد، محمد. (2004). **المناهج التعليمية.** الرياض: مكتبة الرشد للنشر والتوزيع.

الشقران، رامي وعبابنة، رامي. (2013). درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، 14(2): 86-109.

الشناق، عبد السلام. (2010). **دور الإدارة المدرسية في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.** عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

شهاب، إبراهيم. (1998). **معجم مصطلحات الإدارة العامة.** عمان: دار البشير للنشر والتوزيع.

صالح، محمد. (1996). **أثر الأنشطة في تنمية التفكير الابتكاري لدى تلاميذ المرحلة الاعدادية في العلوم.** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة قناة السويس، مصر.

صالح، نوار. (2006). **فاعلية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية.** قسطنطينة: مكتب علم الاجتماع للإتصال والبحث والترجمة.

صباغ، زهير. (2012). **المتفقون الإسرائيليون والدولة الإسرائيلية.** المركز الفلسطيني للدراسات الإسرئيلية، الخط الأخضر، فلسطين.

الصليبي، محمود. (2007). **الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية**. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الطيطي، محمد وأبو سمرة، محمود ومنصور، جمال. (2010). واقع استخدام التكنولوجيا في الإدارة المدرسية ومعوقات ذلك من وجهة نظر مديري المدارس ومعاونيهم في محافظة القدس، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات**، 28: 51-92.

الظاهر، نعيم. (2011). **الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم**. إربد: عالم الكتب الحديث.

عابدين، محمد. (2002). **الإدارة المدرسية الحديثة**. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عابدين، محمد. (2008).الاحتياجات التدريبية للمعلمين في المدارس العربية داخل الخط الأخضر من وجهات نظر المديرين والمعلمين. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، 9 (2): 186-210.

عبد الحق، عماد. (2003). **دور مدراء المدارس في تفعيل مشاركة الطلبة بالأنشطة الرياضية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية**، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

عبد الحميد، الآء. (2007). **الأنشطة المدرسية**. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

عبيد، ماجدة. (2000). **تربية الموهوبين والمتفوقين**. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

العتوم، منذر. (2008). **النشاط المدرسي المعاصر بين النظرية والتطبيق**. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

العتيبي، محمد. (2007). **المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المعلمين بمراحل التعليم العام**. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

عثمان، رجاء. (2009). **النشاط الطلابي، أُسس نظرية وتجارب عالمية وتطبيقات عملية**. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

عرار، خالد. (2007). **القيادة التربوية بين الرؤيا والتغيير**. معهد مسار للأبحاث التربوية، جامعة المثلث، فلسطين.

عريفج، سامي. (2004). **الإدارة التربوية المعاصرة**. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

عزب، محسن. (2009). **تعاقب المديرين أثره على فاعلية الإدارة المدرسية**. مصر: المكتبه العصريه للنشر والتوزيع.

عزب، محسن. (2008). **تطوير الإدارة المدرسية في ضوء معايير الجودة الشاملة**. مصر: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

عزب، محمد. (2005). رؤيا تحليلية بأهم ملامح المدرسة الفعّالة وإمكانية الإفادة منها في تطوير واقعنا المعاصر. **مجلة كلية التربية بالزقازيق**، 49(2): 59.

عطوي، عزت. (2009). **الإدارة المدرسية الحديثة (مفاهيمها وتطبيقاتها العملية)**. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

العمايرة، محمد. (2002). **مبادىء الإدارة المدرسية**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العمايرة، محمد. (2007). **مبادئ الإدارة المدرسية**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العمر، بدر. (2002). التحصيل الدراسي لطلبة البرامج الإثرائية ومدى تأثره ببعض المتغيرات الأسرية. **المجلة التربوية**، 16(63): 15-51.

العمرات، محمد. (2010). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، 6(4): 349-359.

العنزي، منزل. (2004). **علاقة اشتراك الطلاب في جماعات النشاط الطلابي بالأمن النفسي والأمن الاجتماعي لدى طلاب المرحلة الثانوية بمدينة الرياض**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

عواد، سها. (2007). **تقييم فاعلية المدارس المدارة ذاتياً في الضفة الغربية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

عودة، أحمد. (2010). **القياس والتقويم في العملية التدريسية.** إربد: دار الأمل للنشر والتوزيع.

غراب، هشام وأبو سلطان، عبد النبي. (2007). **مدى فاعلية برنامج المدارس المتميزة في تحسين الجودة في التعليم العام بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة.** المؤتمر التربوي الثالث، الجودة في التعليم الفلسطيني، الجامعة الإسلامية بغزة من 30-31 اكتوبر، فلسطين.

الفاضل، أحمد. (2010). **النشاطات المدرسية ماهيتها أهميتها ومجالاتها.** جامعة الملك سعود، كلية التربية.

القحطاني، رفعة. (2008). **الأنشطة التربوية المدرسية.** القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

القريطي، علي. (2001). **سيكولوجية ذوي الاحتياجات الخاصة.** القاهرة: دار الفكر العربي.

الكثيري، سعود. (2005). آراء واتجاهات **طلاب وطالبات الصف الأول الثانوي بمدينة الرياض حول تجربة منهج التعليم الثانوي الجديد.** المؤتمر العلمي السادس: المشاركة وتطوير التعليم الثانوي في مجتمع المعرفة، 9-10 يوليو 2005، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية.

الكعبي، سعيد. (2007). **دور مديري مدارس التعليم العام في دولة الإمارات في رعاية المتفوقين.** الإمارات العربية المتحدة.

لافي، سعيد. (2010). **النشاط المدرسي بين النظرية والتطبيق.** القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.

محمود، محمود. (1997). **واقع الاشراف التربوي في قطاع غزة في مجال تنمية كفايات المعلمين.** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

مساد، عمر. (2005). **الإدارة المدرسية.** عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

مفلح، غازي. (2012). **مفهوم المنهج.** جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

المطيري، عبد اللطيف. (2012). **درجة ممارسة الأنشطة الطلابية المرافقة للمنهاج في المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بتحصيل طلبتهم في مدارس الكويت (دراسة تطبيقية).** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

المعاز، حمدي. (1987). **الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق.** القاهرة: دار النهضة المصرية.

المعاني، أيمن. (2010). **الإدارة العامةَ الحديثةَ.** عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

المعشني، مسلم. (2002). **دور مدير المدرسة الثانوية في تطوير الأنشطة في محافظة ظفار في سلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

المعمري، راشد. (2008). **دور الإدارة المدرسية في تفعيل الأنشطة الطلابية من وجهة نظر معلمي وطلبة مرحلة ما بعد التعليم الأساسي في سلطنة عُمان.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

المناعمة، عمر. (2005). **دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في محافظات غزة وتحسين العملية التعليمية- دراسة مقارنة-.** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

منصور، نعمة. (2007). **تصور مقترح لتوظيف مبادىء إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة.** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

النجار، نبيل. (2005). **الإدارة وأصولها واتجاهاتها المعاصرة.** القاهرة: المهندسين للشراكة العربية.

نشوان، يعقوب ونشوان، جميل. (2004). **السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي.** عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.

الهنداوي، ياسر. (2009). **إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة**. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

اليماني، عبد الكريم وعسكر، علاء. (2010). **طرائق التدريس العامة**. عمان: دار زمزم للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Aort – Aort Israel. (2014). Our Program. Retrieved on 3/7/2014 from: **http://ort.org.il/category/projects**.

Aykholov, I. (2003). Activating students of the society and education for a democratic citizenship: a personal commitment project - serving the other**. Ayounim for education**, (1): 95-120.

Basternak, R. (2003). **Education in the Israeli society**. folder B, 899-1001. Ra'nana: the Open University.

Besong, J. (2013). A Comparative study of the administrative efficiency of principals in public and private secondary schools in Marouq for north region Cameroon. **International Journal of Business and management**, 8(7): 90 -99.

Binhas, J. & Aphron, R. (2009). **Management, leadershipnd relationship efficiency and utility**. De Marker, retrieved in 05/11/2013 from http://cafe.themarker.com.

Birrell, J. (2009). **Health Programmes in Schools.** London: World Health Organization Publications UIM. Master thesis, Brock university, Canada.

Blase, J. & Blase, J. (1999). Effective instructional leadership teacher's perspective on how principals promote teaching and learning in schools**. Journal of education administration**, 38(2): 130- 141.

Bregy- Wilson, M. (2012). The role of the principal and school administration manager: A school improvement strategy based on the fidelity of implementation. **DAI**, Northern Illinois university. USA.

Browning, D. (2005). Community Service and Service Learning. **Compare Journal**, 26(4): 32-56.

Carles, A. (2012). **Appointment of standards in the education system**. Haifa: Open University.

Cotton, K. (2003). **Principals and student achievement What the research Says.** Usa, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

Davis, G. & Rimm, S. (1998). **Education Of The Gifted & Talented**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Davis, S., Kearney, K., Sanders, N., Thomas, C. & Leon, R. (2011). **The Policies and Practices of Principal Evaluation: A Review of the Literature.** San Francisco, CA: West ED.

Dawdle, J. (2007). The Knowledge and Skills Required of Effective School Administration as Perceived by Elementary School Principals within the state of - Alabama. Ed. D, University of Alabama**. DAI**, 41(3)**:** 334.

Ekundayo, H. & Kolawole, O. (2013). Time management skills and administrative effectiveness of principals in Nigeria secondary school. **Journal of education and development psychology**, 3(1): 133-139.

Ellsley, P. & Redford, M. (2005). Working with parents in north perth new Community Schools. **Support for learning**, 20(4): 162-166.

Fridman, J. (1999). **Autonomy in education: Idiomatic frame and practical trends**. Jerusalem : Henrietta SaldInstitute.

Fullan, M. (2003). **Change forces with a vengeance**. London: Falmer.

Glickman, C. (2006). Educational leadership: failure to use our imagination. **Phi Delta Kappan**, 87(9): 689– 690.

Haines, F. (2007). An investigation into the principal's role in facilitating the effective participation of the school governing body in programming quality education in public schools**. DAI,** University of Zululand.

Harris, S. (2005). **Best Practices of Award – Winning Elementary School Principals**. Boston: Crow in Press.

Harrison, A. & Bennet, M. (2001). **An assessment of the effective schools literature for school improvement in Utah public elementary schools,** 1986-1987 (doctoral dissertation, Brigham university).

Hohlfeld, T., Ritzhaupt, D. & Barron, A. (2010). Connecting schools, community, and family with ICT: Four-year trends related to school level and SES of public schools in Florida. **Computers & Education,** 55(1): 491- 405.

Hoxby, C. (2001). **School Choice and School Productivity (Or, Could School Choice Be a Tide that Lifts All Boats?.** Conference on the Economics of School Choice, 22-24/2/2014, www.education.gov.il.

Israel Education Ministry. (2013). Retieved on 5/10/2013: From **www.education.gov.il.**

Israel Education Ministry. (2013). A Developmental plan for teaching English in the Arab region in Israel. Retrieved on 7/3/2014 from: **http://cms.education.gov.il/NR/rdonlyres/B365/MinhalLomdim.pdf**

Junin, M. (2010). **Leadership for a societal treasure and establishment, Center of academic leadership and colleges inside the Shidmotsociety**. Ornim, Tel Aviv: Social Welfare Library, 146-186.

Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006). **Seven strong claims about successful school leadership.** Nottingham, NCSL & DFES.

Marghalit, M. (2000). **An Academic program in high school, the University of Tel Aviv, Israeal.**

NirMicha'eli, M. (2010). **Special trends of education by a special financing in the system of education.** submitted to the Committee of Education and Sports - the Knesset. Centre of Research and Information – Jerusalem.

NogaDjagan - Bozlnjo, A. (2011). Lines of privatizing education in Israel. **Education Echo Magazine**, (1): 22-26.

Pedraja, R. & Rodrieguez, P. (2009). Leadership Styles and Results of Education Quality Measurement System. **Ingeniare**, 17 (1): 21-26.

Sergiovanni, T. (2007**). Rethinking Leadership.** California: Sage Publications.

Sergiovanni, T. (2009). **The principalship: a reflective practice perspective**. San Francisco Jossey-Bass. and academic achievement for youth in grades 5 and 7 , studies in Brock university.

Shaptai, R. (2007). Hobby - Kings at school teachers' union centre in Israel. Retrieved on 05/05/2014. From **http://www.itu.org.il/category.**

Smith, S. & Piele, P. (2006). School Leadership–Handbook for excellence in students learning. California: Sage Publications. suggestions for improvement**. Planning and Changing**, 36 (1): 46–67.

Wallace, F. (2009*)*. **Assessing the Effectiveness of School Leaders: New Directions and New Processes**. USA: Wallace Foundation.

Whelan, F. (2007). **Lessons Learned: How good policies produce better schools.** London: A.heller, International Handbook United, (Eds) of Giftednessand talent, (Znded). A msterdam: Elsevier Science.

ملحق (1)

الاستبانه بصورتها الأولية

جامعة اليرموك

قسم الإدارة وأصول التربية

الأستاذ الدكتور (ة)/ .... المحترم

تحية طيبة وبعد ...

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "**فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للبرامج التعليمية داخل الخط الأخضر**"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة التربوية من جامعة اليرموك. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قامت الباحثة بتطوير أداة لقياس فاعلية إدارة المدارس. والمكونة من (60) فقرة موزعة على (6) مجالات، وهي: (التخطيط، التنظيم، التوجيه الرقابة، المتابعة، إنماء الطلبة، علاقات مع المجتمع). وسؤال واحد مفتوح الإجابة.

وحرصاً من الباحثة على الاسترشاد بآرائكم والاستفادة من ملاحظاتكم، ترجو منكم التكرم بقراءة فقرات هذه الاستبانة، وإبداء آرائكم بصددها من حيث:

- الصياغة اللغوية للفقرات.
- مدى انتماء الفقرات لموضوع الدراسة.
- تعديل أو استبدال أو حذف أية فقرة.
- أية ملاحظات أو مقترحات ترونها مناسبة حول الفقرات.

واقبلوا كل الاحترام والتقدير

الباحثة

ناديا علي بدارنه

الرقم	المجال	سلامة الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة		وضوح الفقرة		ملاحظات
		سليمة	غير سليمة	منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
مجال التخطيط								
.1	تصيغ إدارة المدرسة رسالة ورؤيا مستقبلية للبرامج المرافقة.							
.2	توضح إدارة المدرسة أهداف تطبيق البرامج المرافقة للعاملين فيها.							
.3	تحدد إدارة المدرسة الأهداف المستقبلية وذات المدى القصير والمتوسط من البرامج التعليمية لإدراك هذه الأهداف.							
.4	توفير المصادر المالية والتكنولوجية لتطبيق البرامج التعليمية بأحدث الوسائل التعليمية.							
.5	تعتمد إدارة المدرسة في عملية التخطيط لبرامجها المرافقة علي استشارة علمية تكنولوجية.							
.6	تخطط إدارة المدرسة لتوفير المصادر المالية والتكنولوجية لتطبيق البرامج المرافقة بأحدث الوسائل.							
.7	تستقي إدارة المدرسة مواضيع برامجها التعليمية من قضايا المجتمع والأحداث المعاصرة وتخطط لها صادقة اجتماعياً.							
.8	تحدد إدارة المدرسة الأهداف التعليمية والاجتماعية المستقبلية من البرامج المرافقة لإدراك هذه الأهداف.							
.9	تنوع إدارة المدرسة بتخطيط برامجها المرافقة، مواضيع تعليمية واجتماعيه ومهنية							
.10	تبني إدارة المدرسة برامج مرافقة تمثل مرحله تحضيرية لدعم اتجاهات الطلبة نحو التعليم.							
.11	تخطط إدارة المدرسة برامج مرافقة مناسبة، لتهيئة الطلبة للمهن التي يرغبون أن يمتهنوها.							

الرقم	المجال	سلامة الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة		وضوح الفقرة		ملاحظات
		سليمة	غير سليمة	منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
.12	تطرح إدارة المدرسة فعاليات عملية لتطبيق البرامج التعليمية من خلال الأهداف.							
.13	توجه إدارة المدرسة في تخطيطها للبرامج المرافقة، منظومة القيم بهدف تعظيم الانتماء للهوية الثقافية الوطنية							
.14	تركز إدارة المدرسة على تعزيز اللغة العربية الفصحى ببرامجها المرافقة.							
مجال التنظيم								
.15	تنظم إدارة المدرسة البرامج المرافقة بما يتلاءم مع طبيعة المنهاج.							
.16	تختار إدارة المدرسة النظريات التعليمية والنفسية الحديثة الملائمة لتطبيق البرامج المرافقة.							
.17	تقسم إدارة المدارس الأعمال الوظائف في المدرسة بين العاملين.							
.18	تهيئ إدارة المدرسة المناخ التنظيمي لتطبق برامجها التعليمية بصورة أفضل لتحقيق الكفاية الداخلية والرضا.							
.19	تنظم إدارة المدرسة جداول زمنية منطقية لتطبيق البرامج التعليمية.							
.20	تختار إدارة المدارس أنشطة البرامج المرافقة الملائمة للمحتوى التعليمي لتحقيق جودة تعليمية أفضل.							
.21	تنظم إدارة المدرسة محاضرات نظرية وورش عمل تدعم وتساند البرامج المرافقة.							
.22	تنظم إدارة المدرسة محاضرات نظرية وورش عمل لزيادة لتوعية المعلمين والطلبة.							
مجال التوجيه والرقابة								
.23	تعمل إدارة المدرسة على توجيه جهود الموظفين وحفزهم لتحقيق أهداف تطبيق							

الرقم	المجال	سلامة الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة		وضوح الفقرة		ملاحظات
		سليمة	غير سليمة	منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
	البرامج التعليمية.							
.24	تعمل إدارة المدرسة على أن تكون التوجيهات والتعليمات معقولة ومناسبة لتطبيق البرامج التعليمية.							
.25	تشرح إدارة المدرسة أهداف ومضمون الفعاليات لإزالة الغموض عند تطبيق البرامج التعليمة.							
.26	تقوم إدارة المدرسة باستخدام أساليب اتصال متنوعة كالتخاطب المباشر وعقد الاجتماعات والنشرات والهاتف لزيادة فهم ووعي المشاركين في البرامج التعليمية وتطبيقها.							
.27	تقوم إدارة بتوجيه أنشطة العمل بواسطة إجراءات نمطية وأوامر رسمية في تطبيق البرامج التعليمة.							
مجال المتابعه								
.28	تركز إدارة المدرسة على عملية الرقابة في تنفيذ البرامج التعليمية لتحقيق الجودة وإتقانها.							
.29	تراجع إدارة المدرسة الأساليب والطرق التي يتم العمل بها في تطبيق البرامج التعليمية للإفادة من تغذية راجعة للتطوير.							
.30	تقدر إدارة المدرسة مقترحات المعلمين من أجل زيادة فاعلية الرقابة على تطبيق البرامج التعليمية فيها.							
.31	تفيد إدارة المدرسة من خطط التغيير والتطوير في نظم الرقابة المحلية والعالمية لزيادة كفاءة تطبيق البرامج التعليمية.							
.32	تقيم إدارة المدرسة أداء العاملين على تطبيق البرامج التعليمية وتعمل على تطويرها في هذا التقييم.							

الرقم	المجال	سلامة الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة		وضوح الفقرة		ملاحظات
		سليمة	غير سليمة	منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
.33	تستعمل إدارة المدرسة أساليب التقويم الحديثة والمتنوعة لرفع كفاءة البرامج وتطبيقها.							
.34	تشجع إدارة المدارس المعلمين على التقييم الذاتي من أجل رفع مستوى تقديرهم لأدائهم.							
.35	تشرك إدارة المدرسة الطلبة بتقييم أعمالهم في البرامج التعليمية لزيادة مستوى التحصيل.							
.36	تهدف إدارة المدرسة من عملية التقييم للمعلمين والطلبة لتحسين تطبيق البرامج التعليمية وتطويرها.							
مجال إنماء الطلبة								
.37	تبرمج إدارة المدرسة البرامج التعليمية بما يتلاءم مع احتياجات الطلبة.							
.38	تشجع إدارة المدرسة المعلمين على اكتشاف مهارات ومواهب الطلبة من خلال تطبيق البرامج التعليمية وأنشطتها المختلفة لتطويرها.							
.39	تبرمج إدارة المدرسة البرامج المرافقة بما يتلاءم مع احتياجات الطلبة وميولهم.							
.40	توظف إدارة المدرسة الإرشاد النفسي، الصحي، التربوي والاجتماعي في برامجها من أجل الاستقرار النفسي والتوازن في السلوك التعليمي.							
.41	تركز إدارة المدرسة في برامجها المرافقة على تحفيز التعلم الذاتي والتعاوني							
.42	تشرك إدارة المدرسة الطلبة في تقييم البرامج المرافقة وتقديم مقترحات لتطويرها تنفيذاً لمبادئ الديمقراطية في التعليم.							
.43	توفر إدارة المدرسة قنوات اتصال متنوعة ومفتوحة لتسهيل عملية التواصل بين الطلبة والمعلمين.							

الرقم	المجال	سلامة الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة		وضوح الفقرة		ملاحظات
		سليمة	غير سليمة	منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
.44	تستعمل إدارة المدرسة المواقع الإلكترونية لتوصيل المادة التعليمية، توصيل التعليمات وتقييم نتائج الطلبة بهدف السرعة والدقة.							
.45	تشجع إدارة المدرسة الطلبة على التقييم الذاتي من أجل زيادة الكفاءة التعليمية والتقدير الذاتي.							
.46	إدخال طرائق تعليمية عصرية لرفع مستوى الطلبة.							
.47	تشجع إدارة المدرسة الطلبة على التقييم الذاتي من أجل زيادة الكفاءة التعليمية والتقدير الذاتي.							
مجال شؤون المجتمع								
.48	توضح وتوظف إدارة المدرسة رؤيتها ورسالتها لخدمة المجتمع المحلي.							
.49	تركز إدارة المدرسة على برامج تطوعية بهدف خدمة المجتمع.							
.50	توظف إدارة المدرسة للمجتمع المحلي مرافقها، بهدف تقوية العلاقات الاجتماعية التعاونية.							
.51	تدعم إدارة المدرسة العائلات "الضعيفة" معنوياً ومادياً.							
.52	تجند إدارة المدرسة لجنة أولياء أمور الطلبة لجمع التبرعات للمدرسة.							
.53	تقيم إدارة المدرسة فعاليات لا منهجية بمشاركة عناصر من المجتمع المحلي.							
.54	تستعمل إدارة المدرسة الموقع الإلكتروني للتواصل مع الأهل لتعزيز دورهم ومسؤوليتهم.							
.55	تعمل إدارة المدرسة على كسب دعم الأهل المادي والمعنوي لتطوير وإنجاح البرامج المرافقة.							

الرقم	المجال	سلامة الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة		وضوح الفقرة		ملاحظات
		سليمة	غير سليمة	منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
.56	تأخذ إدارة المدرسة بعين الاعتبار آراء أولياء الأمور في البرامج التعليمية بزيادة مشاركتهم ومسؤولياتهم عن تعليم أبناءهم.							
.57	القيام بحفلات تكريم للمتبرعين.							
.58	تسمح الإدارة لأولياء الأمور بالمشاركه في جلساتها.							
.59	تعمل إدارة المدرسة على كسب دعم الأهل المادي والمعنوي لتطوير وإنجاح البرامج التعليمية.							
.60	تستعمل الإدارة الشفافيه مع المجتمع							
.61	تقيم إدارة المدرسة حفلات تكريم لامناء المدرسة والمتبرعين.							

القسم الثالث: السؤال المفتوح:

ما هي مقترحاتك لتطوير البرامج التعليمية؟

....

....

....

....

....

شاكراً تعاونكم

ملحق (2)
قائمه بأسماء المحكمين

الاسم	الرتبة	التخصص	الجامعة
عارف عطاري	أستاذ	الإدارة التربوية	جامعة اليرموك
محمد خوالده	أستاذ	أصول التربية	جامعة اليرموك
محمد عاشور	أستاذ	الإدارة التربوية	جامعة اليرموك
عاطف مقابله	أستاذ	الإدارة التربوية	جامعة عمان العربية
أحمد رضوان	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	جامعة اليرموك
بركات طلافحه	أستاذ مساعد	دراسات إسلامية	جامعة اليرموك
حازم المومني	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	جامعة البلقاء التطبيقية
ضياء الجراح	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	جامعة البلقاء التطبيقية
كايد سلامة	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	جامعة اليرموك
خالد ابو عصبه	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	معهد مسار للأبحاث – جامعة بار ايلان
جمال شلاعطه	أستاذ مساعد	لغة عربية	كلية سخنين
محمود نعامنه	أستاذ مساعد	لغة عربية	كلية عيمق يزراعيل
مصلح كناعنه	أستاذ مساعد	علوم تربوية	جامعة بير زيت
ياسر عواد	أستاذ مساعد	قياس وتقويم	كلية سخنين
وليد دلاشه	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	كلية سخنين

ملحق (3)

الاستبانه بصورتها النهائية

جامعة اليرموك

قسم الإدارة وأصول التربيه

الأخ المعلم/ة .... المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان "**فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للبرامج التعليمية داخل الخط الأخضر**"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على متطلبات درجة الدكتوراة من جامعة اليرموك، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قامت الباحثة بتطوير أداة لقياس فاعلية المدارس المكونة من (55) فقرة موزعة على (5) مجالات، وهي: (التخطيط، التنظيم، الرقابة والمتابعة، إنماء الطلبة، علاقات مع المجتمع). وسؤال واحد مفتوح الإجابة.وقد تم وضع خمس بدائل من الإجابات وفق تدرج ليكرت الخماسي عن كل فقرة من فقرات الأداة، وهي: دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، اطلاقاً. وعليه يرجى التكرم بوضع إشارة (√) أمام أحد البدائل التي ترى أنها البديل المناسب.

إن إجابتك على فقرات الأداة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها.

ملاحظة: المقصود بالشبكات التعليمية هي مجموعة من المواطنين يستثمرون أموالهم في إنشاء مدارس ثانوية خاصة من حيث الإدارة والتمويل واختيار مناهج التعليم.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة: ناديا بدارنة

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2. المؤهل العلمي: ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

3. سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5–10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

4. الشبكات التعليمية: ☐ سخنين ☐ عتيد

الرقم	المجال	درجة التطبيق				
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا
المجال الأول: التخطيط						
1	تصيغ إدارة المدرسة رسالة ورؤيا مستقبلية للبرامج المرافقة.					
2	توضح إدارة المدرسة أهداف تطبيق البرامج المرافقة للعاملين فيها.					
3	تنطلق إدارة المدرسة في تخطيط البرامج المرافقة من مقترحات الأهل والطلبة لتلبية حاجاتهم وميولهم المستقبلية.					
4	تبني إدارة المدرسة منظومة عملها وفق المعايير العالمية في البرامج المرافقة لتحقيق الجودة.					
5	تعتمد إدارة المدرسة في عملية التخطيط لبرامجها المرافقة علي استشارة علمية تكنولوجية.					
6	تخطط إدارة المدرسة لتوفير المصادر المالية والتكنولوجية لتطبيق البرامج المرافقة بأحدث الوسائل.					
7	تخطط إدارة المدرسة لاختيار المؤسسات الأكاديمية للاتفاق معها في تطبيق البرامج المرافقة.					
8	تحدد إدارة المدرسة الأهداف التعليمية والاجتماعية المستقبلية من البرامج المرافقة لإدراك هذه الأهداف.					
9	تنوع إدارة المدرسة بتخطيط برامجها المرافقة، مواضيع تعليمية، اجتماعية ومهنية.					
10	تبني إدارة المدرسة برامج مرافقه تمثل مرحله تحضيريه لدعم اتجاهات الطلبة نحو التعليم.					
11	تخطط إدارة المدرسة برامج مرافقه مناسبة، لتهيئة الطلبة للمهن التي يرغبون أن يمتهنوها.					
12	تخطط إدارة المدرسة لانتقاء البرامج المرافقة التي تنمي التفكير الناقد والإبداعي لدى المعلمين والطلبة.					
13	توجه إدارة المدرسة في تخطيطها للبرامج المرافقة، منظومة القيم بهدف تعظيم الانتماء للهوية الثقافية الوطنية.					
14	تركز إدارة المدرسة في تخطيطها على استعمال المواقع الإلكترونية لتوصيل المعلومة للمعلمين والطلبة والأهل.					
15	تركز إدارة المدرسة على تعزيز اللغة العربية ببرامجها المرافقة.					

الرقم	المجال	درجة التطبيق				
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا
المجال الثاني: التنظيم						
16	تنظم إدارة المدرسة البرامج المرافقة بما يتلاءم مع طبيعة المنهاج.					
17	تختار إدارة المدرسة النظريات التعليمية والنفسية الحديثة الملائمة لتطبيق البرامج المرافقة.					
18	تقسم إدارة المدارس الأعمال الوظيفية في المدرسة بين العاملين لتطبيق البرامج المرافقة.					
19	تنظم إدارة المدرسة جداول زمنيه لتطبيق البرامج المرافقة.					
20	تختار إدارة المدارس أنشطة البرامج المرافقة الملائمة للمحتوى التعليمي لتحقيق جودة تعليمية أفضل.					
21	تنظم إدارة المدرسة محاضرات نظرية وورش عمل تدعم وتساند البرامج المرافقة.					
22	تهيئ إدارة المدرسة المناخ التنظيمي لتطبق برامجها المرافقة بصورة أفضل.					
23	تنظم إدارة المدرسة عملية الإشراف والمتابعة والتقويم للبرامج المرافقة لتطويرها.					
24	تنظم إدارة المدرسة مع المؤسسات الاكاديمية مواعيد تنفيذ البرامج المرافقة.					
المجال الثالث: الرقابة والمتابعة						
25	تهدف إدارة المدرسة من عملية التقييم للمعلمين والطلبة تحسين تطبيق البرامج المرافقة وتطويرها.					
26	تفيد إدارة المدرسة من خطط التغيير والتطوير في نظم الرقابة المحلية والعالمية لزيادة كفاءة تطبيق البرامج المرافقة.					
27	تستعمل إدارة المدرسة أساليب التقويم الحديثة والمتنوعة لرفع كفاءة البرامج وتطبيقها.					
28	تقدر إدارة المدرسة مقترحات المعلمين من أجل زيادة فاعلية الرقابة على تطبيق البرامج المرافقة.					
29	تقيم إدارة المدرسة أداء العاملين على تطبيق البرامج المرافقة وتكافئ العامل والطالب المميز.					
30	تشجع إدارة المدارس المعلمين على التقييم الذاتي من اجل رفع مستوى تقديرهم لأدائهم.					

الرقم	المجال	درجة التطبيق				
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا
31	تشرك إدارة المدرسة الطلبة بتقييم أعمالهم في البرامج المرافقة لزيادة مستوى التحصيل.					
32	تلتزم إدارة المدرسة بإشراك الأهل في تقييم البرامج المرافقة.					
33	تتابع إدارة المدرسة تنفيذ البرامج المرافقة لتحقيق الجودة وإتقانها.					
34	تراجع إدارة المدرسة الأساليب والطرق التي يتم العمل بها في تطبيق البرامج المرافقة لتحسينها.					
35	تعلن إدارة المدرسة نتائج عمليات رقابة البرامج المرافقة بشفافية .					
36	تتقبل إدارة المدرسة المسائلة من كل الأطراف المشاركة في عمليه الرقابة وتستفيد من وجهات النظر المختلفة.					
المجال الرابع: الطلبة						
37	يُعد الطلبة محور العملية التربوية في المدرسة.					
38	تقوم إدارة المدرسة بالتعاون مع المعلمين والأهل بدراسة احتياجات الطلبة ومشاكلهم للعمل على معالجتها.					
39	تبرمج إدارة المدرسة البرامج المرافقة بما يتلاءم مع احتياجات الطلبة وميولهم.					
40	تشجع إدارة المدرسة المعلمين على اكتشاف مهارات ومواهب الطلبة من خلال تطبيق البرامج المرافقة وأنشطتها المختلفة لتطويرها.					
41	تركز إدارة المدرسة في برامجها المرافقة على تحفيز التعلم الذاتي والتعاوني.					
42	تشرك إدارة المدرسة الطلبة في تقييم البرامج المرافقة وتقديم مقترحات لتطويرها تنفيذاً لمبادئ الديمقراطية في التعليم.					
43	توظف إدارة المدرسة الإرشاد التربوي في برامجها من أجل الاستقرار النفسي والتوازن في السلوك التعليمي والاجتماعي.					
44	توفر إدارة المدرسة قنوات اتصال متنوعة ومفتوحة لتسهيل عملية التواصل بين الطلبة والمعلمين.					
45	تستعمل إدارة المدرسة المواقع الإلكترونية لتوصيل المادة التعليمية، توصيل التعليمات وتقييم نتائج الطلبة بهدف السرعة والدقة.					

الرقم	المجال	درجة التطبيق				
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا
46	تشجع إدارة المدرسة الطلبة على التقييم الذاتي من أجل زيادة الكفاءة التعليمية والتقدير الذاتي.					
المجال الخامس: علاقات مع المجتمع المحلي						
47	توظف إدارة المدرسة رؤيتها ورسالتها لخدمة المجتمع المحلي.					
48	تركز إدارة المدرسة على برامج تطوعية بهدف خدمة المجتمع.					
49	توظف إدارة المدرسة للمجتمع المحلي مرافقها، بهدف تقوية العلاقات الاجتماعية التعاونية.					
50	تقيم إدارة المدرسة برامج للأعياد والمناسبات المجتمعية.					
51	تدعم إدارة المدرسة العائلات "الضعيفة" معنوياً ومادياً.					
52	تعمل إدارة المدرسة على كسب دعم الأهل المادي والمعنوي لتطوير وإنجاح البرامج المرافقة.					
53	تشارك إدارة المدرسة أولياء الأمور في كل ما يتعلق بأمور الطلبة التعليمية والاجتماعية.					
54	تكرم إدارة المدرسة المساهمين المميزين في المجتمع.					
55	تستعمل إدارة المدرسة الموقع الالكتروني للتواصل مع الأهل لتعزيز دورهم ومسؤوليتهم.					

السؤال المفتوح

1- ما هي مقترحاتك لتطوير فاعلية الإدارة المدرسية في تطبيق البرامج المرافقة؟

....

....

....

....

....

شاكراً تعاونكم

الباحثة: ناديا بدارنة

ملحق (4)

تعديلات المحكمين

المجال	حالة التغيير	بعد الأخذ بملاحظات المحكمين		قبل الأخذ بملاحظات المعكمين	
		رقم الفقرة	مضمون الفقرة	رقم الفقرة	مضمون الفقرة
المجال الأول: التخطيط	ترتيب	3	تنطلق إدارة المدرسة في تخطيط البرامج المرافقة من مقترحات الأهل والطلبة لتلبية حاجاتهم وميولهم المستقبلية.	3	تحدد إدارة المدرسة الأهداف المستقبلية وذات المدى القصير والمتوسط من البرامج التعليمية لإدراك هذه الاهداف.
	تعديل		تبني إدارة المدرسة منظومة عملها وفق المعايير العالمية في البرامج المرافقة لتحقيق الجودة.	4	لتوفير المصادر المالية والتكنولوجية لتطبيق البرامج التعليمية بأحدث الوسائل التعليمية.
	تعديل		تخطط إدارة المدرسة لاختيار المؤسسات الأكاديمية للاتفاق معها في تطبيق البرامج المرافقة.	7	تستقي إدارة المدرسة مواضيع برامجها التعليمية من قضايا المجتمع والأحداث المعاصرة وتخطط لها صادقة اجتماعياً.
		12	تخطط إدارة المدرسة لانتقاء البرامج المرافقة التي تنمي التفكير الناقد والإبداعي لدى المعلمين والطلبة.	12	تطرح إدارة المدرسة فعاليات عمليه لتطبيق البرامج التعليمية من خلال الأهداف.
	إضافة	15	تركز إدارة المدرسة في تخطيطها على استعمال المواقع الالكترونية لتوصيل المعلومة للمعلمين والطلبة والأهل.		
المجال الثاني: التنظيم	تعديل	17	تقسم إدارة المدارس الأعمال الوظائف في المدرسة بين العاملين.	18	تقسم إدارة المدارس الأعمال الوظيفية في المدرسة بين العاملين لتطبيق البرامج المرافقة.
	تعديل	22	تهيئ إدارة المدرسة المناخ التنظيمي لتطبق برامجها المرافقة بصورة أفضل.	18	تهيئ إدارة المدرسة المناخ التنظيمي لتطبق برامجها التعليمية بصورة أفضل لتحقيق الكفاية الداخلية والرضا.
	تعديل	23	تنظم إدارة المدرسة عملية الإشراف والمتابعة والتقويم للبرامج	22	تنظم إدارة المدرسة محاضرات نظرية وورش عمل لزيادة التوعية المعلمين

المجال	حالة التغيير	بعد الأخذ بملاحظات المحكمين: رقم الفقرة	بعد الأخذ بملاحظات المحكمين: مضمون الفقرة	قبل الأخذ بملاحظات المعكمين: رقم الفقرة	قبل الأخذ بملاحظات المعكمين: مضمون الفقرة
			المرافقة لتطويرها.		والطلبة.
	إضافة	24	تنظم إدارة المدرسة مع المؤسسات الاكاديمية مواعيد تنفيذ البرامج المرافقة.		
المجال الثالث: التوجه والرقابة المجال الرابع: المتابعة	دمج		المجال الثالث: التوجه والرقابة المجال الرابع: المتابعة		المجال الثالث: الرقابة والمتابعة
المجال الخامس: إنماء الطلبة	تعديل		المجال الرابع: الطلبة		المجال الخامس: إنماء الطلبة
	تعديل	37	يعد الطلبة محور العملية التربوية في المدرسة.	37	تبرمج إدارة المدرسة البرامج التعليمية بما يتلاءم مع احتياجات الطلبة.
	تعديل	38	تقوم إدارة المدرسة بالتعاون مع المعلمين والأهل بدراسة احتياجات الطلبة ومشاكلهم للعمل على معالجتها.	38	تشجع إدارة المدرسة المعلمين على اكتشاف مهارات ومواهب الطلبة من خلال تطبيق البرامج التعليمية وأنشطتها المختلفة لتطويرها.
	تعديل	43	توظف إدارة المدرسة الإرشاد التربوي في برامجها من أجل الاستقرار النفسي والتوازن في السلوك التعليمي والاجتماعي.	40	توظف إدارة المدرسة الإرشاد النفسي، الصحي، التربوي والاجتماعي في برامجها من اجل الاستقرار النفسي والتوازن في السلوك التعليمي.
	إالغاء			46	إدخال طرائق تعليميه عصريه لرفع مستوي الطلبه.
	إلغاء			47	تشجع إدارة المدرسة الطلبة على التقييم الذاتي من أجل زيادة الكفاءة التعليمية والتقدير الذاتي.

المجال	حالة التغيير	بعد الأخذ بملاحظات المحكمين		قبل الأخذ بملاحظات المعكمين	
		رقم الفقرة	مضمون الفقرة	رقم الفقرة	مضمون الفقرة
المجال السادس: شؤون المجتمع	تعديل		المجال الخامس: علاقات مع المجتمع المحلي		
	تعديل	47	توظف إدارة المدرسة رؤيتها ورسالتها لخدمة المجتمع المحلي.	48	توضح وتوظف إدارة المدرسة رؤيتها ورسالتها لخدمة المجتمع المحلي.
	تعديل	54	تكرم إدارة المدرسة المساهمين المميزين في المجتمع.	57	القيام بحفلات تكريم للمتبرعين
	إلغاء			56	تأخذ إدارة المدرسة بعين الاعتبار آراء أولياء الأمور في البرامج التعليمية بزيادة مشاركتهم ومسؤولياتهم عن تعليم أبناءهم.
	إلغاء			58	تسمح الإدارة لأولياء الامور بالمشاركه في جلساتها.
	إلغاء			59	تعمل إدارة المدرسة على كسب دعم الأهل المادي والمعنوي لتطوير وإنجاح البرامج التعليمية.
	إلغاء			60	تستعل الإدارة الشفافيه مع المجتمع
	إلغاء			61	تقيم إدارة المدرسة حفلات تكريم لامناء المدرسة والمتبرعين.
	تعديل	53	تقيم إدارة المدرسة فعاليات لا منهجية بمشاركة عناصر من المجتمع المحلي.	50	تقيم إدارة المدرسة برامج للأعياد والمناسبات المجتمعية.
			السؤال المفتوح 1- ما هي مقترحاتك لتطوير فاعلية الإدارة المدرسية في تطبيق البرامج المرافقة؟		القسم الثالث: استبانة السؤال المفتوح 1- ما هي مقترحاتك لتطوير البرامج التعليمية؟

ملحق (5)

كتب تسهيل مهمة

جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

كلية التربية
مكتب العميد

الرقم: ك ت/١٠٧/ ١٨/ ٩.٩
التاريخ: ٩/ذو الحجة / ١٤٣٤
الموافق: ١٤/ تشرين الثاني / ٢٠١٣

إلى من يهمه الأمر

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة ناديا علي حسن بدارنة

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الطالبة ناديا علي حسن بدارنة، ورقمها الجامعي (٢٠١١٢١٠٠١٨)، بدراسة بعنوان **"فاعلية إدارة المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية في تطبيق البرامج المرافقة للبرامج التعليمية داخل الخط الأخضر"**؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية، تخصص إدارة تربوية. ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة (الاستبانه) على عينة من معلمي المدارس الثانوية التابعة للشبكات التعليمية داخل الخط الأخضر.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

عميد كلية التربية

أ.د. أمل الخصاونة

تلفون: ٧٢١١١١١ – ٢ – ٩٦٢ + فاكس: ٧٢١١١٩٩-٢-٩٦٢ + اربد – الأردن
Tel: + 962 - 2 - 721111 Fax: + 962 - 2-7211199 Irbid - Jordan E-mail: fac_edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

تصريح وزارة التربية والتعليم داخل الخط الأخضر لإجراء البحث باللغة الإسرائيلية

מדינת ישראל
משרד החינוך
לשכת המדען הראשי

ירושלים,כ׳ שבט תשע״ד
21 ינואר 2014
תיק 7817 132 רו
עמוד 1 מתוך 3

היתר לאיסוף מידע לצורך מחקר בנושא

<u>״תפיסתם של מורים ומנהלי בתי ספר את האפקטיביות של הנהלות בתי ספר המשתייכים לרשתות חינוך במגזר הערבי, ביישומן של תכניות נלוות לתכנית הלימודים״</u>

בביצועה של גב׳ נאדיה עלי בדארנה (עדנאן)

ההיתר בתוקף החל מהתאריך הרשום לעיל ועד לסיום שנת הלימודים <u>תשע״ה</u> בלבד.

במסמך זה ההתייחסות לנבדקים היא בלשון זכר. זאת מטעמי נוחות בלבד, והכוונה היא גם לנקבה, אלא אם כן צוין אחרת

לצורך הכניסה לבית הספר יומצא העתק של מסמך זה למנהל בית הספר

לצורך איסוף המידע מהמורה יומצא לעיונו העתק של מסמך זה

המסגרת שבה נערך המחקר: עבודת הגמר של עורכת המחקר לקראת תואר שלישי באוניברסיטת ׳אל ירמוק׳ שבירדן.

<u>אלה עיקרי המרכיבים של המחקר לעניין היתר זה:</u>

הנבדקים:

מורים ומנהלים בבתי ספר תיכונים שבבעלותן של רשתות חינוך, במגזר הערבי (כגון, ׳אורט׳ , ׳עתיד׳ ו׳סכנין׳)

כלי המחקר:

שאלון למילוי עצמי של הנבדק בנושא הנבדק

הבקשה לביצוע המחקר הנ״ל נבדקה על ידי לשכת המדען הראשי, ונמצאה עומדת בכל התנאים הנוגעים בדבר הקבועים בנוהל ״אישור איסוף מידע במוסדות החינוך. <u>לאור זאת הוחלט להתיר את איסוף המידע המבוקש שלעיל בקרב מנהלים ומורים בבתי ספר תיכונים ממלכתיים במגזר הערבי, בבעלותן של רשתות חינוך במחוז הצפון, במחוז תל אביב ובמחוז הדרום.</u>

<u>ההיתר כפוף לכל התנאים וההוראות האלה שלקיומם אחראית עורכת המחקר ומנהל בית הספר הנוגע בדבר:</u>

1. **המועמדים ליטול חלק במחקר אינם כפופים לעורכת המחקר או לנציגים מטעמה ואינם תלויים בעורכת המחקר או בנציגים מטעמה בכל דרך אחרת.**
2. **ככל שאיסוף המידע מתוכנן להתבצע על ידי נציגים של עורכת המחקר, יהיה עליהם להציג למנהל ייפוי כוח הנוגע בדבר, בחתימתה.[1]**
3. **תכובד זכותם של כלל הנבדקים המועמדים ליטול חלק במחקר להחליט לא למלא את השאלון בלי שייפגעו בעקבות החלטתם באופן כלשהו.**
4. **הנבדקים יונחו שלא לציין בשאלון כל פרט מזהה על אודותיהם או על אודות בעל תפקיד אחר ולא**

[1] במקרה זה יחולו על הנציגים שלעיל כל תנאי ההיתר הנוגעים לפעולה המתבצעת על ידם ושנקבע כי יחולו על עורכת המחקר.

בניין לב רם רח׳ דבורה הנביאה 2 ירושלים 91911 טלפון 02-5602957/8 אתר הבית: http://www.education.gov.il/scientist
דואר אלקטרוני scientist@education.gov.il פקס 02-5602955

Abstract

Badarneh, Nadia Ali (2014). The effeictivness of the secandary schools' management affiliated with the educational networks in implementing Accompanying Programs to the educational curriculum in the Green line. (supervised by Dr.: Muneera Mahmoud Al-Shurman).

This study aimed at revealing the teachers' perspectives of the degree of effectiveness of the secondary schools' managements affiliated with of educational networks in implementing programs that accompany the curriculum within the Green Line.

The study sample consisted of 247 teachers who work at ten high schools that are affiliated by two school networks within the Green Line (Sakhnin, an Arab network, and A'ted, Jewish network). Using the stratified random method, five high schools from each educational network in the academic year 2013 \ 2014 were selected.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher developed a questionnaire composed of (55) items distributed into five domains, namely: planning, organizing, supervision and follow-up, students, and relations with the local community. The questionnaire also included an open question regarding the teachers' suggestions to improve the effectiveness of the school management in implementing the programs.

The results revealed high degree of effectiveness of the high school managements affiliated with educational networks in implementing the accompanying programs to the curriculum as a whole. According to the teachers' perspectives, the domain of students was rated in the first place, followed by the domain of organization, planning in third place, the domain of relationship with the community in the fourth, and finally the domain of control and follow-up.

Results of the study also showed the presence of statistically significant differences in the significance level (0.05 = α) between the arithmetic mean of the estimates of the sample which could be traced back to the variable of network and for the benefit of the teachers who worked in the Jewish network of A'ted, compared to the teachers worked in the Arab network of Sakhnin. It

has also been found that there were no statistically significant differences between the averages at the significance level (0.05 = α) to the estimates of the sample due to the variables (gender, qualification, experience). The results of the third question, about teachers' suggestions to improve the effectiveness of the school's management of the educational networks in implementing the accompanying programs were ranked according to the standard of classification of the results to the open question within three degrees of emphasis: 'High', for the following suggestions (providing tools and the right environment for the implementation of these programs by the management of the schools in order to stimulate students and teachers, stimulating and rewarding outstanding students and teachers in these programs, working on educating parents of the importance of programs for the future of their children, the principals be effective in the search for programs and introducing them to the school, training and rehabilitation of the principals and teachers to accommodate these programs and work to make them a success, planning and organizing programs on scientific basis and according to the needs and preferences of students).

'Medium' for the suggestion: (the principal , the teachers and students should be convinced of the importance of these programs), and a 'Low' for each of the following suggestions: (the administration should announce the results of the programs transparently, there should be follow-up management of the programs and evaluation, involvement of teachers, students and parents in the management and assessment process should be considered).

In light of these results the researcher submitted the following recommendations: this kind of schools should be encouraged because they are characterized as very effective, the schools should strengthen the relationship with the local community, and training and attention for both principals and teachers in the process of evaluation and follow-up should be taken into consideration.

Keywords: effectiveness, secondary schools, educational networks, associated software, curricula, the Green Line.